

CASE STUDIES



www.insightnet.com.br/case

REVISTA BRASILEIRA DE MANAGEMENT

POPCENTER

Um modelo inovador de comércio popular

GRUPO FLEURY

Os resultados de uma unidade “verde”

JBS

Desenvolvimento sustentável como prioridade

EVONIK

Seis décadas de história e aposta em novo crescimento

KOMEÇO

O crescimento vertiginoso de uma líder de mercado

AVON

Eficiência na integração da cadeia de suprimentos

GOLDEN CARGO

Colhendo os frutos de uma reestruturação



PERSONAL CASE

Luiz Camargo > General Manager da
NICE Systems para Brasil e Cone Sul





Bike



Educação



Cultura



Esporte



#isso muda



BRASIL

Banco Oficial da Copa do Mundo da FIFA 2014™
e da Seleção Brasileira de Futebol



Bicicleta no lugar de carro muda o seu mundo e o mundo de todos_

Por isso lançamos o Projeto Bike.
5 mil bikes até 2013_

aomundo

Investimos em ideias que mudam o mundo para você mudar também. Afinal, quando você troca o carro pela bike o trânsito muda. E também muda a sua saúde, o seu humor e até a sua cidade. Investir em ideias sustentáveis é uma forma de mudar o seu mundo. E de continuar sendo um banco feito para você. Quer saber mais? Acesse www.itaú.com.br/issomudaomundo

Conte com o Itaú para mudar o seu mundo_:-)

Itaú. Feito para você.

Itaú

EDITORIAL

A última edição de *Case Studies* em 2013 se reveste de uma importância especial. Afinal, trata-se da primeira revista após nossa histórica edição 100. E que venham (pelo menos) mais 100 edições.

Este número oferece, na seção *Personal Case*, o depoimento de [Luiz Camargo](#). Após quase 20 anos de trajetória no mercado de tecnologia e telecomunicações, ele foi convidado a comandar a operação brasileira da NICE Systems, um líder mundial.

A série de cases da última edição de 2013 começa pelo do [PopCenter](#). Trata-se de um projeto vitorioso que constituiu, em Porto Alegre, um espaço com centenas de lojas – tirando das ruas ambulantes, os chamados camelôs.

O case do grupo [Fleury](#) detalha o projeto de construção da Unidade Sustentável Alphaville, em São Paulo, que, além de reduzir os custos de operação, gerou benefícios, como valorização da imagem corporativa e melhoria da produtividade no ambiente de trabalho.

O trabalho sobre a [JBS](#) mostra como os princípios de sustentabilidade foram enraizados em todas as operações da companhia – a maior produtora de proteína animal do mundo – e os resultados conquistados por essas boas práticas.

A [Evonik](#), um dos maiores grupos mundiais da área química, completou 60 anos de Brasil na posição de uma das maiores empresas do setor no país. E está em andamento com um plano de nova expansão.

O case [Komeco](#) detalha o grande crescimento deste que é um dos grandes fabricantes de condicionadores de ar e de climatizadores do país. E que está a caminho de uma expansão ainda maior em 2014.

A [Avon](#), líder mundial no mercado de beleza, deu início em 2012 a um projeto para inovar sua cadeia de suprimentos, onde a operação no Brasil – um dos maiores mercados da companhia – teve papel de destaque.

O case da [Golden Cargo](#), por sua vez, detalha o resultado das iniciativas adotadas em um processo de reestruturação da companhia, uma das grandes do mercado de logística.

Fechando a última *Case Studies* deste ano, e já no aquecimento para a Copa de 2014, [Décio Clemente](#) revela em seu [Cases & Causos](#) de marketing uma deliciosa história da qual foi personagem durante a Copa da França, em 1998.

DIRETOR RESPONSÁVEL	Luiz Cesar Telles Faro
EDITOR	Sérgio Costa
CONSELHO EDITORIAL	Antonio Freitas Antônio Machado Antônio Prado Carlos Osmar Bertero Décio Clemente Francisco Valim Filho Henrique Luz Marco Antonio Bologna Ricardo Spinelli Roberto Teixeira da Costa Sylvia Constant Vergara
PROJETO GRÁFICO	Marcelo Pires Santana
PRODUÇÃO GRÁFICA	Ruy Saraiva
REVISÃO	Denise Scofano Moura Geraldo Rodrigues Pereira
FOTO PERSONAL CASE	Divulgação
GRÁFICA	WalPrint
REDAÇÃO	Insight Engenharia de Comunicação <u>Rio de Janeiro</u> Rua do Mercado 11/12º andar Centro, CEP 20010-120 Tel: (21) 2509-5399 E-mail: insight@insightnet.com.br <u>São Paulo</u> Rua Bela Cintra 746/conjunto 71 Consolação, CEP 01415-002 Tel: (11) 3284.6147 E-mail: insightsp@insightnet.com.br
PUBLICIDADE	Rua Marcos Penteado de Ulhôa Rodrigues 1.119 / 16º andar / conjunto 1.614 Tamboré / Barueri Tel: (11) 4302-3525 E-mail: decio@dclemente.com.br

Publicação bimestral.
Registrada em 30.06.96/INPI/ISBN

Copyright © 1996 by Insight.

APOIO INSTITUCIONAL	APIMEC IBEF - Rio ABRASCA CÂMARA AMERICANA DE COMÉRCIO
---------------------	---

Uma publicação associada à
FGV MANAGEMENT

www.insightnet.com.br/case

É proibida a duplicação ou reprodução deste volume,
ou parte do mesmo, sob quaisquer meios,
sem autorização expressa da editora.

FSC

ÍNDICE ANO XVII . Nº 101 . NOVEMBRO/DEZEMBRO 2013

PERSONAL CASE

Luiz Camargo

Gestão no mercado de tecnologia **4**

VAREJO

Elaine Deboni / Paulo Ratinecas

Um modelo inovador de comércio popular **10**

SAÚDE

Adriana Seghesi Elias Gonçalves

Os resultados de uma unidade “verde” **20**

ALIMENTOS

Marcio Nappo

Desenvolvimento sustentável como prioridade..... **26**

QUÍMICA

Weber Porto

Seis décadas de história e
aposta em novo crescimento..... **40**

CLIMATIZAÇÃO

Gabriel Lebarbenchon

O crescimento vertiginoso
de uma líder de mercado **48**

COSMÉTICOS

João Biarari / Ricardo Rodrigues

Adriana Fu Vivian / Mariana Maia

Eficiência na integração
da cadeia de suprimentos **56**

LOGÍSTICA

Oswaldo D. Castro Jr.

Colhendo os frutos de uma reestruturação..... **64**

CASES & CAUSOS DE MARKETING

Por *Décio Clemente*..... **71**



PERSONAL CASE

Luiz Camargo

General Manager da NICE Systems para Brasil e Cone Sul

GESTÃO NO MERCADO DE TECNOLOGIA

O administrador de empresas, Luiz Camargo, assumiu, no final de 2009, o comando das operações no Brasil da NICE Systems, que meses depois abriria seu primeiro escritório na América Latina. Trata-se, simplesmente, da líder mundial no desenvolvimento de tecnologias para áreas como *contact center*, segurança pública e patrimonial e para proteção bancária e prevenção à fraude.

Um enorme desafio, naturalmente. Mas para o qual contava com uma trajetória de quase 20 anos no mercado de tecnologia e telecomunicações, desenvolvendo modelos de negócios e estratégias. Camargo também conta com uma forte habilidade de gestão de pessoas, sempre atento ao desenvolvimento de equipes e à retenção de talentos.

“Você percebe a importância de avaliar a dinâmica do mercado, de oferecer soluções que geram novos negócios e de satisfazer as necessidades dos clientes. As relações das empresas com os seus públicos-alvo estão amadurecidas e exigem um grau de profissionalismo cada vez mais apurado e atento às transformações”, comenta.

A FORMAÇÃO ACADÊMICA

“Sempre apreciei a pluralidade que envolve a formação de um administrador de empresas. Para atuar nessa área, é preciso acumular amplos conhecimentos em diversas áreas administrativas, como contabilidade, economia, direito, gestão, sustentabilidade e conhecimentos afins, permitindo ao profissional se adaptar com mais facilidade ao mercado de trabalho. Acredito reunir, também, algumas característi-

cas importantes para o administrador de empresas: capacidade de liderar equipes de forma produtiva, criatividade na busca de soluções, interesse em estudar, veia empreendedora e dinamismo.”

AS PRIMEIRAS EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS

“Ingressei na Sharp como *trainee* em 1992 e fiquei até 1996. Assumi os cargos de Analista de Finanças e Analista Sênior de Controle dos Negócios. Após

essa experiência, fui para o MCOMCAST como coordenador de planejamento de negócios, sendo que em 1997 assumi um novo desafio como Assistente Controlador.”

NA LUCENT

“Eu entrei na Lucent em 1998. Durante quase um ano, fui Gerente de Planejamento e Controle de Negócios. Fui responsável por projetar um modelo de precificação como estratégia de mercado e, também, pelo desenvolvimento e implementação de ferramentas de *budget*. Em maio de 1999, assumi como CFO, indo até setembro de 2000. Fui responsável por manter os indicadores financeiros de alto nível, para impulsionar as vendas e os serviços da companhia e, também, respondia pela unidade de negócios de finanças e controle.”

NOVO DESAFIO

“Em 2000 comecei na Avaya como Diretor de Operações, sendo responsável pelo planejamento estratégico para as operações de negócios e pelo desenvolvimento de estratégias para novos canais. De junho de 2003 a março de 2004, assumi como diretor de marketing e operações de venda. Minhas principais funções era desenvolver planos estratégicos para a companhia no Brasil, além de criar e atingir metas de vendas, marketing e orçamentos. Em abril de 2004, passei ao cargo de Diretor de Operação de Vendas. Era responsável pelas áreas de vendas de serviços, pré-vendas, operação de vendas e atendimento ao cliente. Planejava e orientava as vendas, horários, produtividade e despesas.”

CRESCIMENTO

“Fiquei nesse cargo até abril de 2006, assumindo em maio desse mesmo ano a função de Country Manager. Minha responsabilidade era posicionar e promover a marca da Avaya em novos mercados, como os de PME e Finanças. Gerenciava as áreas de Vendas, RH, Finanças, Marketing e Operação de Vendas e serviços. De junho de 2006 a 2009 fui vice-presidente da companhia. Uma das minhas me-

“Um dos meus principais desafios é a busca por melhor atender as necessidades dos clientes, expandir e investir em novos mercados e novas áreas geográficas”

tas era definir e alcançar as estratégias de vendas em áreas-chave, gerar receitas e crescimento com alta rentabilidade, além de aumentar o *market share* por meio da cobertura de mercado com novos segmentos e vendas indiretas. Cuidava das áreas-chave para a companhia, como solução e aplicação de vendas, vendas de serviços e desenvolvimento de novos negócios, além de gerenciar uma equipe com cinco diretores, 38 asso-

ciados e cinco contratantes para a entrega de toda a receita da empresa no Brasil. No total, foram nove anos muito produtivos na Avaya. Como resultado de minha experiência, consegui índices de crescimento significativos para as empresas em que trabalhei, conquistando o Prêmio Great Place to Work”.

A NICE

“Ingressei na NICE Systems no final de 2009, aceitando um convite para comandar as operações no Brasil. O grupo estava completando 20 anos de atuação no país, através de parceiros, e resolveu inaugurar, em São Paulo, seu primeiro escritório na América Latina. Esta operação teve início em junho de 2010, e dois anos depois passei a dirigir também as operações em todo o Cone Sul. Como General Manager, respondo pelas áreas de negócios, incluindo ofertas, pré-vendas, gestão de vendas, pós-vendas e serviços. Sou responsável por definir as estratégias de *go-to-market* no Brasil e no Cone Sul, adequando as soluções às diversificações do mercado regional.”

DESAFIOS

“Um dos meus principais desafios é a busca por melhor atender as necessidades dos clientes, expandir e investir em novos mercados e novas áreas

geográficas, além de oferecer produtos e serviços inovadores de acordo com as demandas de cada segmento, sempre acompanhando a evolução do mercado e antecipando as tendências tecnológicas. Atualmente, conto com uma equipe de sessenta colaboradores, responsáveis por vendas, alianças estratégicas, suporte, serviços, marketing e operações. Na NICE, tenho contribuído para ampliar sua participação de mercado no Brasil e Cone Sul, com a oferta de soluções que se destacam pelo caráter inovador e por oferecer o que as empresas buscam cada vez mais: melhorar o índice de satisfação dos clientes, aumentar a produtividade e o volume de vendas”.

RESULTADOS

“Minha grande meta, ao assumir a operação da NICE no Brasil, era dobrar a receita com as soluções em Contact Center em três anos. Os resultados foram conquistados. O próximo passo é ampliar, no Brasil e Cone Sul, a participação de duas outras unidades de negócios da NICE: Actimize e Segurança.”

CONCEITOS

“A experiência acumulada nas empresas em que atuei foi decisiva para liderar a operação da NICE no Brasil e em países do Cone Sul. Você percebe a importância de avaliar a dinâmica do mercado, de oferecer soluções que geram novos negócios e de satisfazer as necessidades dos clientes. As relações das empresas com os seus públicos-alvo estão amadurecidas e exigem um grau de profissionalismo cada vez mais apurado e atento às transformações. No caso da NICE, é gratificante saber que hoje estamos em um novo patamar, atuando em um mercado cuja maturidade é evidente quando percebemos a demanda por soluções multicanal, pelos desafios do *social analytics* e, principalmente, pelas possibilidades de conhecer efetivamente toda a jornada do cliente. Este reconhecimento reforça nossa crença de que estamos no caminho certo, desenvolvendo soluções que aproximam empresas de clientes, compreendem melhor o usuário, envolvem mais os funcionários e garantem a melhoria contínua do desempenho dos agentes.”



Sustentabilidade,
presente em todas
as nossas ações.



Investimentos

**DON'T THINK
PENSE
COMO A**

Administração - Ciências Sociais - Direito - Economia - História -

SMALL.

FGV.

A FGV foi eleita um dos 30 maiores Think Tanks do mundo e o primeiro da América Latina.

A Pesquisa Mundial feita pelo Programa de Relações Internacionais da University of Pennsylvania, o Global Go To Think Tanks Rankings, avaliou mais de 6.500 instituições de 189 países, em 30 categorias. É a FGV, referência na geração de conhecimento no mundo inteiro.



POP CENTER

Elaine Deboni
Paulo Ratinecas

UM MODELO INOVADOR DE COMÉRCIO POPULAR

O arrojado e desafiador projeto, que objetivou tirar das ruas do Centro de Porto Alegre os ambulantes, denominados camelôs, concebeu um lugar com a infraestrutura necessária para a prática do comércio e o favorecimento do empreendedorismo. As 800 lojas atendem aos segmentos de vestuário feminino, masculino e infantil, acessórios, produtos de beleza, artigos eletrônicos, mas, além disso, o PopCenter engloba cerca de 400 pessoas em outros serviços oferecidos. Entre eles, estão 19 lojas distribuídas em lanchonetes e restaurantes, na praça de alimentação, além de caixas eletrônicos de bancos, lotérica, tabacaria e salão de beleza. Os lojistas ocupam, individualmente, um boxe de, no mínimo, quatro metros quadrados, o qual contém pontos de luz e telefone.



Com espírito de vanguarda e conectado com a cultura do Rio Grande do Sul, o local se diferencia por reunir cultura e lazer e, ao mesmo tempo, por propagar o relevante papel social do empreendimento. O PopCenter trabalha incessantemente para ser, e oportunizar, o marco de prosperidade na vida de cada um dos empreendedores que lá desenvolvem os seus negócios.

O PopCenter oferece dez vantagens exclusivas, bastante relevantes:

- > A administração organiza, apoia e orienta os lojistas no seu crescimento.
- > Grande edificação, estrategicamente localizada no centro da capital.
- > Espaços internos projetados especificamente para esse tipo de comércio.
- > Completa infraestrutura de serviços e de segurança.

- > Condições para ações conjuntas de promoção e de atração ao público.
- > Estacionamento coberto, seguro e protegido.
- > Ambiente geral e circulações de público tecnicamente projetados.
- > Comunicação visual apropriada para valorizar as lojas e os produtos.
- > Espaços amplos que propiciam atividades culturais para a comunidade.
- > Permanentes investimentos em manutenção e melhorias.

CENÁRIO COMPETITIVO BRASIL, O PAÍS DA CLASSE C

A ascensão social da população de menor renda do País provocou uma transformação de peso no mercado de consumo e, conseqüentemente, nas estratégias adotadas para atender a esse mercado – uma legião composta por mais de 40 milhões de famílias brasileiras ávidas por consumir.

A classe C abrange atualmente 55% da população, e a previsão é que esta proporção chegue a 60% em 2014. Nos últimos dez anos, quase 40 milhões de brasileiros emergiram para a classe C, constituindo a chamada nova classe média, cuja renda familiar média é de quase R\$ 2.300. Até 2014, são esperados outros dez milhões.

O consumidor emergente quer qualidade. O fato de ter sua carteira mais recheada não muda o valor que ele dá ao seu dinheiro. A diferença é que hoje sua compra não é feita apenas baseada no preço; ele deseja garantias de qualidade sobre o produto, e que o prometido, sob o seu desempenho, seja cumprido. Esse consumidor quer informação. Para ter certeza de que está fazendo a melhor escolha, ele precisa saber tudo o que pode sobre o produto, seja no boca a boca com amigos, parentes e vizinhos, seja pela comunicação das próprias marcas. As classes populares valorizam a relação custo/benefício de suas compras e essa relação precisa ser percebida explicitamente.

Esse novo perfil de cliente revela o imenso potencial para o desenvolvimento de centros de compras focados nos segmentos populares, com a comodidade e a segurança dos shopping centers aliadas às

O consumidor emergente quer qualidade. O fato de ter sua carteira mais recheada não muda o valor que ele dá ao seu dinheiro

ofertas de produtos com preços diferenciados.

Muitos desses emergentes viraram empreendedores. Estudos realizados estimam que 60% dos novos empreendedores pertencem à classe C.

UM NOVO CONCEITO DE CENTRO POPULAR DE COMPRAS

Diante dos enormes problemas do comércio de rua, para quem vende e para quem

compra, as cidades vêm buscando soluções para esse histórico tipo de comércio. De maneira muitas vezes improvisada, têm surgido espaços abertos de concentração de vendedores ambulantes, em locais públicos. Mais recentemente, esses espaços até receberam algum tipo de proteção em prédios, conhecidos como camelódromos. Mas, geralmente, essas edificações não ofertaram propostas mais concretas de espaços atraentes ao público. Não oportunizaram apoio técnico e qualificação aos lojistas, permitindo a superação da informalidade.

Em um passado recente em Porto Alegre, quase todos os comerciantes que comercializavam produtos populares tinham que estar nas ruas para vender esses produtos. Para eles, não havia espaço coberto, nem instalações adequadas, nem perspectivas de crescimento sólido dos seus negócios e nem a oportunidade de serem reconhecidos como verdadeiros empresários. Pela informalidade em que costumavam trabalhar, não tinham chances de participar em centros de compra tradicionais, como galerias e shopping centers.

Em 2009, Porto Alegre passou a contar com um local diferenciado em um novo modelo de centro de compras, de caráter popular, como resposta para todas essas dificuldades. O público passou a ter um lugar único, amplo, seguro e atraente, onde é possível encontrar produtos populares reunidos em um grande espaço arquitetônico, com a boa parte das comodidades de um shopping.

Acessível a todos que desejam crescer como comerciantes, o PopCenter (lançado como Centro Popular de Compras de Porto Alegre e posteriormente denominado como Shopping do Porto) surgiu para resolver tradicionais problemas da cidade e da sua população, abrindo uma oportunidade digna para um novo tipo de empresário, que pode crescer por seu próprio esforço pessoal.

O grande desafio do PopCenter vem sendo aprimorar, cada vez mais, os antigos camelôs em lojistas qualificados e empreendedores e atrair o público para o centro de compras.

Para isso, muitas ações mereciam ser desenvolvidas. Era necessário avançar com práticas concretas de conhecimento de gestão, capacitação empresarial, educação, além de oportunizar uma evolução cultural com novas perspectivas, fomentando oportunidades e socialização. Antes de ampliar a conquista do público consumidor, era importante cativar o público interno. O relacionamento entre o PopCenter e seus novos empresários deveria ser solidificado.

O grande desafio era qualificar os lojistas, atrair mais público e fidelizar os clientes.

ANÁLISE PFOA

POTENCIALIDADES

- > Localização e acesso excelente
- > Estrutura diferenciada de serviços
- > Pioneiro centro popular de compras em Porto Alegre
 - > Hábito de consumo de produtos revendidos pelos ambulantes, que passaram a ser os lojistas no PopCenter
 - > Muitos comerciantes com alta potencialidade de crescimento profissional, proporcionando desenvolvimento e qualificação para o empreendimento
 - > Produtos com preços baixos.

FRAGILIDADES

- > Despreparo de vários comerciantes
- > Baixa estima de parte dos ex-camelôs (resistência em mudar de vida)

O grande desafio do PopCenter vem sendo aprimorar, cada vez mais, os antigos camelôs em lojistas qualificados e empreendedores e atrair o público para o centro de compras

> Repetição do comportamento da rua: gritaria, abordagem agressiva aos clientes, péssima apresentação dos produtos, baldes e vassouras nos corredores, dentre outros aspectos negativos

> Descumprimento do horário de abertura das lojas e outras regras de convivência

> Projeto não contempla cobrança de fundo de marketing

> Investimentos direcionados à autoestima dos lojistas têm valores signifi-

cativos e não previstos pelo empreendedor

> A empresa recebe aluguel com valor fixo e não tem participação nos resultados, no entanto trabalha como se tivesse.

OPORTUNIDADES

- > Crescimento do potencial de consumo das classes populares
 - > Revitalização e investimentos do Centro de Porto Alegre
 - > Urbanização do Cais do Porto
 - > Crescimento de Porto Alegre como polo de eventos
 - > Ampliação do conceito e operações do PopCenter para outras cidades.

AMEAÇAS

- > Violência e vandalismo no centro da cidade
- > Vários shoppings de Porto Alegre têm alta qualidade e atraem o público de perfil popular
 - > É um foco político extremamente fértil e frágil (comércio popular)
 - > Concorrência de vários polos comerciais de bairros e do centro da cidade com foco no consumidor de média e baixa rendas
 - > Entrada de operações com o conceito de *outlets* (preços baixos)

> Ambulantes instalando-se em outras regiões da capital e atraindo os antigos consumidores dos camelôs do centro.

OBJETIVOS DE MARKETING

AGREGAR MAIS VALOR PARA

LOJISTAS E PARA O EMPREENDIMENTO

Para consolidar o PopCenter, era fundamental agregar mais valor, buscar a prosperidade para todos. Era preciso procurar diferenciais que fossem percebidos e valorados pela sociedade.

Focar o trabalho na missão do PopCenter, ou seja, promover o desenvolvimento para todos os seus pares, buscando, constantemente, o melhor resultado – tanto para os lojistas, empreendedores, como para a sociedade, através de ações socialmente válidas que gerem a sustentabilidade para muitos.

ATRAIR MAIS FLUXO, MAIS CLIENTES

Era essencial atrair mais público e bem atendê-lo. Era necessário implantar estratégias e ações que agregassem atratividade e oportunizassem que mais pessoas circulassem no PopCenter.

ESTRATÉGIAS DE MARKETING

REPOSICIONAR O EMPREENDIMENTO

PARA AGREGAR MAIS VALOR

O empreendimento precisava conquistar mais clientes, ampliar o seu mercado, agregar valor ao seu negócio. Portanto, a marca do centro popular de compras, até então Shopping do Porto – Camelódromo, deveria ser revista e reposicionada. A sua proposta de valor deveria ser mais bem compreendida por todos, tanto pelo público interno, como pelos clientes e pela sociedade.

Os valores da marca precisavam ser tangibilizados através da comunicação e do relacionamento. As ações até então executadas estavam sem sintonia, seu investimento em comunicação estava disperso. Era importante direcionar e buscar resultados mensuráveis dos investimentos realizados.

Um plano de marketing deveria ser elaborado e parceiros estratégicos para a estruturação e implantação das ações necessárias deveriam ser contratados. A realização de promoções e eventos pontuais

seria relevante estratégia para alcançar o posicionamento e o valor pretendido.

QUALIFICAR E ENGAJAR OS LOJISTAS

A estratégia deveria contemplar a qualificação das operações existentes. Seria fundamental estruturar um projeto de marketing de relacionamento com os lojistas, capacitando-os e instrumentalizando-os.

Mas, para atrair o público, mostrava-se essencial oferecer produtos e serviços que satisfizessem as necessidades e exigências dos consumidores. Ou seja, a base central dos objetivos era aprimorar os lojistas, atrair público e vender mais.

Era essencial um choque, uma mudança, uma transformação. Uma parcela dos lojistas necessitava ser motivada e outra, que tinha boa qualificação, merecia ser aprimorada. Pessoas com alta potencialidade e excelentes vendedores estavam entre os “novos empresários”. Mas eles necessitavam ser incentivados, enquanto outros ainda não tinham a energia necessária para empreender, pois não possuíam uma visão de futuro. O processo de endomarketing se mostrava fundamental para colocar os lojistas existentes dentro do programa de mudança. Ao mesmo tempo, era importante instrumentalizá-los com técnicas de vendas e de processos que facilitassem o seu trabalho. Havia neles a convicção de que só conquistariam novos clientes e a fidelidade dos atuais oferecendo um atendimento superior, em todos os sentidos. Portanto, deveriam investir em treinamento, atualização tecnológica e melhoria contínua na busca pela qualidade percebida de seus serviços. Com brevidade.

DESENVOLVER O PRODUTO:

ATRAIR PÚBLICO E FIDELIZÁ-LO

Novas operações e ações promocionais seriam o foco do trabalho a ser desenvolvido. Era preciso criar atrativos para os consumidores e vendas para os lojistas. Atrair este público e bem atendê-lo.

PLANO DE AÇÃO

PARA APRIMORAR A COMUNICAÇÃO

E O RELACIONAMENTO

A comunicação e o relacionamento com o mer-

cado foram priorizados. Para se reaproximar, reconquistar clientes e prospectar novos, era necessário um reposicionamento institucional forte. O nome do empreendimento foi mudado, em 2012, de Shopping do Porto – Camelódromo, para PopCenter.

Uma mudança que não somente implicava o *na-ming*, mas o posicionamento do empreendimento. A transformação preconizou uma evolução significativa: era preciso deixar de ser uma central de camelôs para ser um centro diferenciado de compras. Era preciso se posicionar como tal. Não como um prédio com centenas de camelôs, mas, sim, um local com vários atrativos – segurança, limpeza, eventos, promoções e estacionamento – embora com a sua essência preservada, ou seja, um centro popular onde se encontra concomitantemente uma enorme variedade de produtos e preços baixos; uma grande feira de produtos com boa comodidade e com o cativante atendimento pessoal de 800 camelôs que se tornaram lojistas; com comerciantes identificados e localizados em seus boxes; o cliente tendo a segurança de saber que está comprando de alguém que está estabelecido em um espaço fixo e não ambulante. Paralelamente a isso, uma nova sinalização interna foi elaborada, uma decoração realmente singular contemplava o PopCenter.

O ambiente frugal e o atendimento se tornaram os diferenciais do local. O público passou a entender que um centro de compras popular tem características distintas de um shopping center. A ideia era propagar que a singeleza do local reverteria em preços menores, oportunizando mais acessibilidade ao consumo.

ENGAJAMENTO PARA A PROFISSIONALIZAÇÃO E O EMPREENDEDORISMO

O PopCenter passou a desenvolver ações que viabilizassem atingir os seus objetivos e estratégias, agregando valor para o empreendimento e para todos os seus lojistas. Para obter resultados com elevados níveis de excelência, era preciso estar atento aos detalhes, capacitar os lojistas para serem inseridos em um mercado de alta competitividade. Através de canais diferenciados de relacionamento e po-

sicionamento no varejo gaúcho, suas metas seriam atingidas. A gestão estaria totalmente voltada para os resultados a serem conquistados.

A promoção de palestras motivacionais e orientação para incrementar vendas e fidelizar clientes oportunizaram lições que abrangiam desde as estratégias de marketing até o tipo de mercadoria que deveria ser exposta.

Uma atenção especial ao perfil do público que vem evoluindo para uma categoria mais exigente.

Desde a abertura do centro de compras, foi diagnosticada a necessidade de os comerciantes promoverem modificações para ampliar as vendas. Além dos preços baixos e da localização privilegiada, no centro da cidade, o PopCenter tem na sua variedade de produtos e na velocidade de reposição os seus diferenciais competitivos. Os lojistas foram incentivados a repor com muita rapidez produtos demandados sazonalmente, como ventiladores, e passaram a adaptar, com facilidade, seu mix nas datas como Dia das Mães/Namorados/Pais/Criança, Natal e Carnaval.

Com o fomento do sentimento empreendedor, a realidade começou a ser alterada. Teve início uma mudança de atitude, uma renovação de métodos. Com critérios apropriados para se obter sucesso nos negócios, as leis de mercado foram implantadas. Os mais capazes iriam se sobressair. Para tal, o processo de formalização passou a ser perseguido.

LOJISTAS DO POPCENTER GANHAM CAPACITAÇÃO E PREPARAÇÃO PARA A COPA DE 2014

O projeto com o SENAC inclui palestras/*workshops* sobre atendimento ao cliente e vendas; *visual merchandising* e vitrinismo; formação do preço de venda; fluxo de caixa e controle de estoques; e datas comemorativas. O objetivo é promover a qualificação do centro de compras, com a intenção de ampliar e tornar-se referência de vendas e qualificar o visual das lojas.

Também com o SENAC estão sendo disponibilizados cursos de idiomas para os lojistas. O objetivo é proporcionar cursos de Inglês e espanhol para, aproximadamente, 400 lojistas, oportunizando capacitação e atendimento aos turistas na Copa, certificando

o PopCenter com o Selo de Estabelecimento preparado para o evento.

ESCOLA DE BELEZA E IDIOMAS DO SENAC-RS

Com o objetivo de agregar valor ao empreendimento e criar um fluxo adicional de pessoas, foi atraída para se instalar dentro do PopCenter uma escola do SENAC-RS, que visa à capacitação de jovens que pretendem ingressar no mercado de trabalho e transmitir conhecimento para profissionais que já atuam no ramo da beleza.

A estrutura de 950m² conta com dois salões de cabeleireiro, dois de manicure, um de depilação e massagem, além de um para cursos de aperfeiçoamento e três salas multidisciplinares. A meta para o primeiro ano de atividades é atingir a marca de mais de 1,4 mil matrículas nas áreas de beleza e idiomas. Com a expectativa de ter cerca de 800 alunos por dia, somado ao movimento diário do restaurante panorâmico, que também fica no 3º andar – média de 1.200 clientes –, assegurando que mais de duas mil pessoas circulem diariamente somente no terceiro piso do empreendimento. Maior público e mais divulgação estavam sendo agregados ao PopCenter.

EVENTOS PARA PROMOVER O PONTO DE VENDA E ATRAIR PÚBLICO

A excelente localização e fácil acessibilidade mostraram-se ótimos diferenciais para atrair eventos. Parte do estacionamento e demais espaços do PopCenter passaram a receber, principalmente nos finais de semana, eventos especiais como feiras e promoções de venda. Esse fato oportunizou que o empreendimento estivesse sistematicamente nas agendas da mídia, fortalecendo ainda mais o ponto de venda. Dezenas de eventos e promoções passaram a compor o seu calendário promocional. A cada data especial, o PopCenter era decorado e promovia ações especiais.

Isso, somado às diferentes feiras – de carros, casamento/noivas, animais e de profissões –, mobilizava e atraía grande público, criando mais movimento, mais divulgação na mídia e mais possibilidade de re-

Com o SENAC estão sendo disponibilizados cursos de idiomas para os lojistas. O objetivo é proporcionar cursos de Inglês e espanhol para, aproximadamente, 400 lojistas

ceitas para os lojistas. Um importante valor agregado foi sendo construído.

POP CULTURAL: AÇÕES QUE GERAM VALOR

Mário Quintana ganha homenagem – Um dos maiores poetas brasileiros recebeu uma bela homenagem pela comemoração do seu aniversário. Durante a semana que antecede a data, o Pop-

Center exibiu imagens e poesias de Mário Quintana nos telões que ficam do lado externo do empreendimento. Já na parte interior, adesivos colados nas passarelas lembravam os principais poemas de Quintana.

Outras atividades também ocorreram, como a apresentação da Orquestra de Flauta Villa-Lobos, de música clássica, a exposição de artes, uma criativa ópera realizada em meio aos lojistas e, ainda, a participação do PopCenter no circuito Cow Parade.

FORTE PRESENÇA NA MÍDIA DIVULGANDO O COMÉRCIO POPULAR

O PopCenter esteve presente de forma intensa na mídia. Consecutivamente, a empresa se tornou referência e pauta de matérias sobre comércio popular e inserção social. Um dos pontos altos foi uma participação especial em um dos principais programas da televisão gaúcha, o Jornal do Almoço, na RBS TV, onde um grupo de lojistas e seus filhos desfilaram, apresentando sugestões econômicas para vestir no dia a dia e deram importantes depoimentos.

Uma promoção criada pelo PopCenter, para incentivar o pedido de notas fiscais junto aos lojistas (as notas eram trocadas por fotos), trouxe atores globais da novela Avenida Brasil, José Loreto (Darkson) e Fabíula Nascimento (Olenka). O evento, além de gerar um grande fluxo, chamou a atenção dos que pas-

savam pelo centro da cidade. Os atores distribuíram autógrafos, posavam para fotos e eram ovacionados pela multidão.

EVENTOS DE MODA:

O TALENTO INTERNO FEZ A DIFERENÇA

Uma das importantes ações para o posicionamento do PopCenter foi a implantação de desfiles de moda. No entanto, não se tratavam de desfiles comuns. Os próprios lojistas ou seus filhos, parentes ou amigos, eram as estrelas desses acontecimentos. Além de expor os produtos que estavam à venda no PopCenter, os eventos fomentaram um processo de relacionamento interno (endomarketing) e um substancial incremento na autoestima dos participantes.

MAIS INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO DE MODA PARA OS LOJISTAS

Com o objetivo de proporcionar informação privilegiada e educação sobre moda a todos os lojistas e frequentadores do local de forma gratuita, foi firmada uma parceria com Usefashion – o maior portal de moda do País - sendo disponibilizados cinco centrais com acesso livre a todo o conteúdo do site. Com 12 anos de mercado, o portal conta hoje com mais de 100 *coolhunters* espalhados pelos cinco continentes, buscando informações de moda e comportamento de consumo. Os lojistas passaram a ter acesso a informações exclusivas e diferenciadas sobre o mundo da moda. O objetivo é que, através do conhecimento, os lojistas possam incrementar seus negócios e fazer do PopCenter uma referência em moda popular.

CLUBE DOS VENCEDORES

Ação de endomarketing para motivar e engajar os lojistas. Em uma parede bem localizada, com alto fluxo dos lojistas, são colocados depoimentos de próprio punho sobre a visão da importância do PopCenter em suas vidas.

DIA DAS CRIANÇAS: AÇÃO DE INTEGRAÇÃO COM OS FILHOS DOS LOJISTAS

Ação que integra programação no Dia da Crian-

O PopCenter mantém um fluxo de 30 mil pessoas por dia, sendo que em datas comemorativas esse cômputo é bem maior

ça reuniu filhos dos 800 lojistas para a criação de um painel em que cada criança usa tintas coloridas para imprimir a marca de suas mãos. Além de ser um momento de lazer, a atividade visa fomentar a interação dos pequenos com o negócio dos pais. A ação visou fortalecer o vínculo dos pequenos com o negócio dos pais.

INFORMAÇÃO SOBRE FORMALIZAÇÃO, IMPORTAÇÃO E SOBRE TRIBUTAÇÃO

Para instruir os proprietários de lojas sobre os produtos que eles podem vender e como importar itens, além de promover esclarecimentos e orientá-los sobre a formalização de seus negócios e tributos, a direção do PopCenter estabeleceu um trabalho conjunto entre Receita Federal e Secretaria Municipal de Produção, Indústria e Comércio.

Em reunião na sede da Receita Federal do Brasil, em Porto Alegre, os pequenos empresários do PopCenter encontraram a direção da Secretaria Municipal de Produção, Indústria e Comércio - SMIC. Pela primeira vez no Brasil, ocorreu a aproximação entre um grupo de ex-camelôs e a fiscalização. A ideia é trabalhar de forma correta com ações de educação junto aos comerciantes. Hoje, 65% deles estão formalizados, mas a intenção é a de que todos estejam. A SMIC entregará uma cartilha, com o aval da Receita Federal, informando o passo a passo para importação de produtos e como legalizar o negócio. A ação foi de grande valia, já que muitos não tinham esse conhecimento. O fato propiciou a busca de um imediato reposicionamento dos estabelecimentos comerciais do PopCenter.

MARKETING INTEGRADO: MAIOR IMPACTO E RELACIONAMENTO

A sinergia entre as diferentes ferramentas de marketing possibilitou otimizar os resultados e contri-

buiu para tornar a marca ainda mais fortalecida, não apenas em sua imagem, mas também com a propagação de seus serviços.

A opção para ter um resultado altamente competitivo foi ressaltar os principais diferenciais do serviço e sua forma de se relacionar com seus clientes. Um trabalho que exigiu talento e estudo. O PopCenter está sempre inovando para atrair mais consumidores. O conceito de preço baixo e grande variedade nas opções de compras são os ingredientes mais destacados na comunicação.

O marketing integrado

Decorrente dos eventos, promoções, merchandising nos pontos de venda, marketing direto, assessoria de imprensa e endomarketing, entre outras, subsidiaram o posicionamento de marca, o revigoramento do empreendimento, estimularam a prospecção de novos clientes e fortaleceram os laços já existentes.

RESULTADOS OBTIDOS

SUPERANDO OBJETIVOS: UM DOS

PRINCIPAIS POLOS COMERCIAIS DA CAPITAL

O PopCenter se consolidou como um dos mais importantes polos comerciais de Porto Alegre em menos de quatro anos de vida. Mesmo já sendo reconhecido e premiado, permanece salientando que os seus resultados quantitativos já superaram o mais significativo objetivo - de uma concessão pública - o da inserção social de 800 comerciantes.

O PopCenter abriu um espaço inédito para um novo tipo de lojista, que pôde sair da informalidade das ruas para uma oportunidade como empreendedor, proporcionando a inserção social e profissional para centenas de famílias.

A evolução do PopCenter é balizada pela ascensão contínua do fluxo de clientes. Cotidianamente, o público frequentador está consumindo mais, o que confirma que seus desejos e necessidades estão sendo atendidos.

Hoje, é um sucesso de público e vendas e já comemora as suas conquistas. Os números comprovam o acerto. O PopCenter mantém um fluxo de 30 mil pessoas por dia, sendo que em datas comemo-

rativas esse cômputo é bem maior. Nos sábados, a média de público é de cerca de 50 mil pessoas e, em dezembro, a média diária de visitantes nos três níveis do local - terminal de ônibus, área de vendas e estacionamento - já atingiu 100 mil. Nas vésperas de datas como Dia das Crianças e Dia das Mães os patamares chegam a, aproximadamente, 100 mil pessoas. O movimento vem aumentando, as compras não só se concentram nas sextas-feiras e finais de semana, e o volume de lojistas e clientes satisfeitos indica que a trajetória é ascendente.

O PopCenter é importante não só pela oferta de um local de boas compras, mas também na recuperação da região central. O índice de retorno dos clientes reforça essa expectativa. Atualmente, 60% das pessoas retornam. Isso faz com que o desafio seja estimular, encantar na primeira visita. Hoje, a população, além de ter uma importante opção para suas compras, pode consumir atividades culturais e usufruir momentos de entretenimento.

ANTES CAMELÔS, HOJE EMPREENDEDORES

O PopCenter abriu um espaço inédito para um novo tipo de lojista, o que saiu da informalidade das ruas e se tornou um empreendedor. Um fato que possibilitou a inserção social e profissional para centenas de famílias.

A evolução de camelôs para empreendedores protagonizou uma mudança radical. As conquistas oportunizaram uma melhora substancial na qualidade de vida dos envolvidos. No âmbito material, trouxeram-lhes a aquisição de moradias, carros e melhores condições de ensino para os filhos. Ainda refletiram substancialmente no resgate da cidadania, valorizando-os como cidadãos que usufruem de seus direitos e ao mesmo tempo têm ciência de seus deveres.

Inserção social e jurídica: cidadania acima de tudo
Antes do PopCenter, praticamente todos os camelôs que para lá se transferiram estavam inseridos na economia informal. Hoje, aproximadamente 65% dos comerciantes estão formalizados. O pagamento com cartão de crédito e de débito é rotina no PopCenter e surpreende o cliente. O PopCenter incenti-

vou e assessorou, através de seu departamento jurídico, os lojistas a formalizarem a sua situação como microempreendedores.

VIDA NOVA PARA MUITOS. DEPOIMENTOS QUE COMPROVAM A EVOLUÇÃO.

"O PopCenter mudou a vida de muitas pessoas para melhor, principalmente a minha e da minha família. Passamos a trabalhar como microempresários, evoluindo financeiramente. Tornou-se um comércio organizado e valorizado pela clientela e pela sociedade. A nossa vida deu um giro de 180 graus para melhor. No encerramento do expediente, fechamos a porta da loja e vamos para casa com tranquilidade por estar o nosso comércio num local de boa segurança. A nossa microempresa passou a comprar produtos de ponta, de empresas reconhecidas e renomadas de todo o Brasil. Por esses motivos, de grandes transformações e prestígio no comércio, podemos afirmar, com certeza, que o PopCenter é, hoje, uma realidade que deu certo. Um sonho que se tornou realidade."

Francisco de Assis Navas
Ponto Certo – Loja 311

"Fiquei 14 anos na rua. Agora pude montar uma empresa, tenho CNPJ e Previdência Social. Voltei a estudar para ser Técnico em Ótica, algo que não podia fazer enquanto era camelô. Só para montar e desmontar, eram cerca de três horas por dia, além dos prejuízos quando o material estragava."

Giovani Arigony Irigaray
Proprietário de banca de eletrônicos

"Minha família tem outro padrão de vida. A gente batalhou e vê resultado. Meu marido ficou 15 anos na rua. Depois que a gente entrou aqui, se colocar na ponta do lápis tudo o que conseguimos, ninguém acredita. Comprei uma casa em bairro nobre e estou pagando com o suor do meu trabalho. Posso pagar faculdade para a minha filha e compramos um carro diferenciado."

Tânia Campos Rodrigues
Possui loja de bijuterias, roupas e maquiagem

"Eu sou filha de camelô. Tenho fotos com cinco anos vendendo bambolê na esquina da Andradas, com meu pai. Cresci vendendo tudo que estava na moda da rua. Com o centro de compras, eu acreditava na melhora. Quando a gente entrou, vendia pirataria, mas vimos que era preciso se adaptar aos novos clientes. Formalizamos a empresa e apostamos na confecção. Estamos agora com uma banca de 20 metros quadrados e muito investimento e trabalho. Aprendemos que aqui dentro é preciso ter bom atendimento e bons produtos, saímos da pirataria que não tinha um acabamento bonito. Quando o cliente entra aqui na loja, ele é tratado como um rei."

Márcia Lenzing Irigaray
Possui loja de roupas

REPLICANDO O PROJETO POPCENTER EM PELOTAS

O centro de compras na capital gaúcha foi implementado com êxito, sendo reconhecido como um projeto vencedor e de referência para os demais centros populares que já existem ou estão sendo planejados.

O sucesso de Porto Alegre gerou uma importante replicação do modelo. Em janeiro de 2013, foi inaugurado o PopCenter Pelotas, seguindo o mesmo tipo de negócio e metodologia de atuação de Porto Alegre. Localizado a cinco minutos do calçadão da cidade, compreende 524 lojas distribuídas em 4.200m² e já recebe, em média, sete mil pessoas por dia. O grande desafio é a formalização dos lojistas que lá atuam e a consolidação do empreendimento como um marco na cidade, pela sustentabilidade que pode proporcionar aos lojistas e à comunidade como um todo.

RECONHECIMENTO PELOS RESULTADOS OBTIDOS

SUCESSO DO CASE POPCENTER PORTO ALEGRE MOTIVA EMPRESÁRIAS CATARINENSES

O Núcleo da Mulher Empresária da Associação Empresarial de Rio do Sul (Acirs), Santa Catarina, veio a Porto Alegre para conhecer o case de sucesso do PopCenter. O grupo, com representantes de diferentes segmentos como hotelaria, arquitetura, setor in-

dustrial e serviços, realiza missões empresariais que buscam gestões bem-sucedidas administradas por mulheres. A diretora do PopCenter, Elaine Deboni, apresentou as estratégias usadas e falou sobre como agregar valor à marca em tempo recorde. Ao final, a comitiva homenageou Elaine com o troféu “Mulheres que fazem a diferença”, honraria concedida pela Associação Empresarial de Rio do Sul.

O POPCENTER PORTO ALEGRE RECEBEU O TROFÉU FORNECEDOR CONSCIENTE 2012

Na premiação “Fornecedor Consciente 2012” do Instituto de Desenvolvimento do Fornecedor – IDF-RS, o PopCenter Porto Alegre recebeu o reconhecimento e os selos nas categorias “Marketing Consciente” e “Respeito ao Consumidor”. O case PopCenter foi apresentado no 2º Fórum de Responsabilidade Socioambiental promovido pelo IDF-RS, em agosto de 2012, em Porto Alegre.

RECONHECIMENTO DA PREFEITURA DE PORTO ALEGRE

O administrador do PopCenter, Carlos Deboni, e a diretora do empreendimento, Elaine Deboni, foram personalidades homenageadas com a Medalha Cidade de Porto Alegre em diferentes ocasiões. O reconhecimento se deu pelo trabalho desenvolvido no empreendimento, desde sua instauração, em 2009, tendo como objetivo transformar os comerciantes ambulantes em lojistas, através de capacitação profissional e ações de valorização do espaço.

UM MODELO DE REFERÊNCIA PARA O BRASIL E PARA O MUNDO

Para a disseminação do projeto em nível internacional, foi produzida uma versão em inglês do case. O material distribuído em eventos internacionais teve como foco apresentar o sucesso do projeto de sustentabilidade social consolidado em Porto Alegre e que pode ser replicado em outros países.

Em fevereiro de 2013, o PopCenter Porto Alegre recebeu uma visita muito ilustre. Gilles Lipovetsky, filósofo e sociólogo francês, que é uma referência mundial no mundo da moda. Lipovetsky percorreu os corredores do empreendimento e conheceu o projeto pioneiro no Brasil, de inclusão social através da moda (capacitação, treinamento e programas de moda, como desfiles e publicação de revistas do segmento). Para Gilles, o projeto do PopCenter é uma quebra de paradigmas em todos os sentidos. Ele ficou surpreso com as roupas de fabricação própria, com a limpeza do local, por se tratar de um local de grande circulação – cerca de 40 mil pessoas por dia, e com a quantidade de jovens trabalhando. “Isso significa que não estão nas ruas”, destacou.

“Não conheci nada parecido ainda. Serve de modelo para os estados do norte e nordeste do País e aos países em desenvolvimento que convivem com os vendedores ambulantes.”

Gilles Lipovetsky
Filósofo e sociólogo francês

Os resultados aqui apresentados, além de serem geradores de novo cenário, comprovam a obstinação e a crença de um grupo. Pessoas que acreditaram num sonho e através de sua força e do árduo esforço conjunto criaram uma nova realidade para si e para suas famílias.

O PopCenter batalha, arduamente, para consolidar um cotidiano mais aberto ao coletivo, mais responsável com as relações humanas, sem excluir o desenvolvimento econômico. Trabalhar com dedicação e esmero, buscando a excelência, a qualidade e a perfeição, tem sido a sua meta nos últimos quatro anos.

O PopCenter, hoje, compartilha com muito orgulho o sucesso alcançado juntamente com mais de 800 cidadãos atentos e comprometidos com os seus clientes e com o desenvolvimento social de seus pares.

GRUPO FLEURY

Adriana Seghesi Elias Gonçalves

OS RESULTADOS DE UMA UNIDADE “VERDE”

O projeto estratégico de sustentabilidade do Grupo Fleury apresenta, dentre suas vertentes, a plataforma de construção de unidades sustentáveis. A nova unidade, de Alphaville, em São Paulo, foi a escolhida para buscar a certificação verde. É a segunda maior unidade do Grupo, com 7 mil m² de área total, e todas as etapas de construção foram norteadas pelos padrões de sustentabilidade, de acordo com as exigências Leadership In Energy & Environmental Design (LEED), um sistema métrico de critérios criado pelo U.S. Green Building Council.

Durante o processo de certificação LEED são avaliados inúmeros fatores com base em seis critérios principais:

1. Sites sustentáveis;
2. Consumo de água;
3. Energia e atmosfera;
4. Materiais e recursos;
5. Qualidade interna do ambiente;
6. Inovação.

Como uma das primeiras ações relacionadas está contratação de consultoria para auxiliar neste processo, definição quanto ao nível de certificação LEED pretendido, ações necessárias para atendimento aos requisitos definidos para a certificação, como estratégias para redução de energia, consumos de água, escolha de materiais, destinação de resíduos, relação com o entorno, qualidade interna dos ambientes de trabalho entre outros.



São necessárias estratégias e soluções de engenharia e arquitetura bem planejadas e definidas, que reduzam os impactos ambientais gerados pelo edifício durante sua construção, em conjunto com os projetistas para estudar os níveis de eficiência energética e de conforto dos ocupantes, propondo alternativas técnicas e sugerindo novas tecnologias.

Neste aspecto cabe ressaltar que, antes de se pensar no desempenho dos equipamentos de condicionamento de ar, deve-se trabalhar com projetos de arquitetura, fachadas, instalações e iluminação de forma a reduzir o ganho de calor nos ambientes (brises, iluminação eficiente, vidro de alto desempenho, sensores de presença etc.), reduzindo-se os gastos com energia para resfriamento do ar e, por consequência, reduzindo os investimentos em tecnologias de condicionamento de ar.

Reuniões periódicas entre todos os envolvidos no projeto, como projetistas, consultores, fornecedores, equipes de operação, entre outros, viabilizando o processo de certificação. Visitas técnicas semanais durante toda a etapa de obras para verificação se os critérios sustentáveis de construção estavam sendo devidamente aplicados pelas empresas contratadas, bem como a produção dos documentos necessários para a submissão dos créditos. A cada visita técnica um relatório de acompanhamento era emitido.

O processo de certificação é dividido em fases: Registro do empreendimento junto ao USGBC e Submissão de créditos de Projetos e obras.

O projeto da Unidade Sustentável tem uma série de características que o tornam único, quando se fala em sustentabilidade:

BANHEIROS

Reaproveitamento de água pluvial para a descarga nos sanitários; louças e metais economizadores de água: válvulas de acionamento independente para resíduos líquidos e sólidos, com controle de vazão de água (três e seis litros);

COLETA SELETIVA DE LIXO

Nos andares e área de separação de resíduos recicláveis no subsolo;

EFICIÊNCIA ENERGÉTICA

O projeto da Unidade Sustentável Alphaville atingiu 13% a mais de eficiência energética. Esse desempenho foi possível com o uso de elevador com casa de máquina acoplada; equipamentos eletrônicos com selo Energy Star; lâmpadas com baixa concentração de mercúrio; ar condicionado livre de clorofluorcarboneto (CFC) e sistema inteligente de regulação de temperatura, fragmentado por ambiente; elevador com ótima eficiência energética (a casa de máquinas acoplada é um recurso que possibilita essa economia, mas trata-se de um conjunto de sistemas eficientes não só a casa de máquinas acoplada);

EFICIÊNCIA TÉRMICA

Além do telhado verde, o prédio foi revestido com brises e fachada de vidro com alta eficiência de redução da transmissão de calor. A maior parte do estacionamento também se situa no subsolo. Utilizamos brises, para escolha de vidros com alta eficiência em minimizar a transmissão de calor e do telhado verde, conseguimos uma condição que permite economia no sistema de ar condicionado, pois minimizamos a troca de calor com o ambiente externo;

MADEIRA DE REFLORESTAMENTO

Com origem rastreável;

MATERIAIS DE RÁPIDA RENOVAÇÃO NA NATUREZA

Paredes revestidas com pastilhas de coco; manta no piso feita com fibras de milho e arroz e lençóis, aventais e toalhas de algodão puro;

MATERIAIS LOCAIS

Uso de materiais de construção produzidos na região para reduzir impactos ambientais gerados com o transporte de longa distância e priorizar o trabalho local – utilizamos 70% de materiais regionais;

PAISAGISMO

Vegetação nativa ou adaptada ao clima local, que sobrevivem apenas com a água das chuvas, reduzindo em 100% o consumo de água potável para irrigação;

RECICLAGEM

O material das paredes de dry-wall feitas com gesso reciclado e reciclável (é reciclável, mas o fato de já ser reciclado, torna o reciclável redundante); pastilhas de vidro reciclado nos banheiros; forro de materiais reciclados e armação do prédio feita com aço reciclado, bem como utilização de materiais de descarte (como escória de alto forno) para a composição do cimento utilizado no concreto;

TELHADO VERDE

Plantação de espécies nativas ou adaptadas no telhado da unidade, irrigadas apenas com água de chuva. Os suportes dessas plantas são feitos de E.V.A reciclado (Etileno Acetato de Vinila), que promovem maior retenção de água nas raízes, proporcionando proteção térmica à unidade, com a redução de até 7°C na transmissão de calor para o ambiente interno;

TINTAS E ADESIVOS À BASE D'ÁGUA

Reduzem a liberação de compostos orgânicos voláteis, nocivos à saúde; durante a execução do prédio e durante a vida útil deste, pois estes componentes ficam retidos no edifício, tornando o ar interno de pior qualidade que o externo, quando os cuidados citados não forem tomados;

VAGAS ESPECIAIS

Bicicletário, vagas para caronistas e vagas prefe-

renciais para carros com baixa emissão e consumo eficiente.

RESULTADOS

Além de reduzir os custos de operação e manutenção, ter um prédio verde implica outros benefícios como valorização da imagem corporativa e melhoria da produtividade no ambiente de trabalho.

Também foram obtidos ganhos estratégicos (diferencial e reconhecimento no mercado); ganhos internos (melhor qualidade de vida e saúde dos colaboradores); ganhos de aprendizado (para futuras implementações); menor impacto ambiental; envolvimento e comprometimento de todos os profissionais.

No caso de ganhos quantitativos podemos citar a redução do consumo de água em 35,89% sem o aproveitamento de água de chuva (com o reúso ficou em 138,14%) e uma economia de 13% em gasto de energia.

As áreas de Engenharia e Manutenção, junto com a área de Sustentabilidade, foram responsáveis pelo acompanhamento deste projeto. O trabalho desenvolvido foi resultado do esforço conjunto de várias áreas da empresa e de profissionais multidisciplinares contratados.

A prática está fundamentada na missão da empresa, a qual explicita o compromisso com a sustentabilidade, prevenção da poluição, redução do consumo de recursos naturais, redução do impacto ambiental da organização.

Anexo

O Grupo Fleury constitui-se em uma das mais tradicionais organizações de medicina e saúde do País, com 87 anos de existência, referenciada pela comunidade médica e pela opinião pública por sua excelência em serviços ao cliente, inovação e qualidade técnica.

Contando com uma equipe de profissionais reconhecida no Brasil e no exterior, o Grupo Fleury destaca-se na oferta de soluções cada vez mais integradas e completas, com foco em um posicionamento competitivo de intimidade com os clientes. Em seu *core business*, a empresa busca a oferta da melhor solução Diagnóstica, estando presente nos principais centros econômicos do País.

Para isso, o Grupo Fleury conta com um portfólio de aproximadamente 3,5 mil testes em 37 diferentes áreas diagnósticas. Além de exames de análises clínicas e de anatomia patológica, de vários graus de complexidade, realiza diagnósticos por imagem e diagnósticos em diferentes especialidades médicas como, por exemplo, cardiologia, gastroenterologia, ginecologia, medicina materno-fetal, neurologia, oftalmologia, otorrinolaringologia, pneumologia, urologia, aconselhamento genético, endocrinologia, hematologia e imunoreumatologia. Em 2012, foram cerca de 53 milhões de exames realizados e 9 milhões de clientes atendidos por mais de 9,5 mil colaboradores e 1,6 mil médicos.

Atualmente, possui as seguintes linhas de negócio:

UNIDADES DE ATENDIMENTO

Cerca de 180 unidades distribuídas nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Pernambuco, Bahia e Paraná, além do Distrito Federal.

OPERAÇÕES DIAGNÓSTICAS EM HOSPITAIS

Envolve a realização de diagnósticos em hospitais parceiros, consideradas de alto nível, tanto de análises clínicas quanto de imagem e outras especialidades.

LABORATÓRIO DE REFERÊNCIA

Realização de exames de média e alta complexidade para laboratórios, hospitais e clínicas em todo o Brasil, possibilitando-lhes a ampliação de sua gama de oferta com qualidade diagnóstica única.

MEDICINA PREVENTIVA (CHECK-UP)

Avaliação personalizada da saúde dos clientes, de acordo com a faixa etária, histórico pessoal, hábitos de vida e antecedentes familiares. Além de empresas e planos de saúde, o Check-Up Fleury atende também pessoas físicas

DIAGNÓSTICO DENTAL

Em 2012, o Grupo Fleury adquiriu 51% do Grupo Papaiz. Com mais de 30 anos de existência e especializado em radiologia odontológica, o Grupo Papaiz conta com oito unidades operacionais na região metropolitana de São Paulo e oferece serviços de tomografia, radiografias intra e extrabucais, documentação ortodôntica e modelos de arcada dentária.

Como estratégia de crescimento, o Grupo Fleury atua na consolidação orgânica do mercado de Medicina Diagnóstica, na expansão de sua presença nas principais regiões econômicas do país, e na ampliação da cadeia de prestação dos serviços de saúde, diferenciando-se por meio da geração de conhecimento e inovação e da excelência no atendimento a seus clientes.

Cada vez mais simplicidade para sua empresa.

CADA VEZ



@bancodobrasil



/bancodobrasil

bb.com.br/mpe

Central de Atendimento BB **4004 0001** ou **0800 729 0001** – Ouvidoria BB **0800 729 5678**

Serviço de Atendimento ao Consumidor - SAC **0800 729 0722**

Deficiente Auditivo ou de Fala **0800 729 0088**

Crédito sujeito a aprovação cadastral e demais condições do produto.

**Novas soluções mobile
para a sua empresa.**

No Banco do Brasil, você libera crédito para sua empresa pelo celular. Além disso, pode consultar extrato, agenda, margem disponível, fazer simulações e muito mais. Banco do Brasil. Cada vez mais o banco da Micro e Pequena Empresa.



BOMPRATODOS



JBS

Marcio Nappo

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL COMO PRIORIDADE

Com seis décadas de história, a JBS é atualmente a maior produtora de proteínas do mundo. A companhia opera no processamento de carnes bovina, suína, ovina e de frango e no processamento de couros. Além disso, comercializa produtos de higiene e limpeza, colágeno, embalagens metálicas e biodiesel, entre outros.

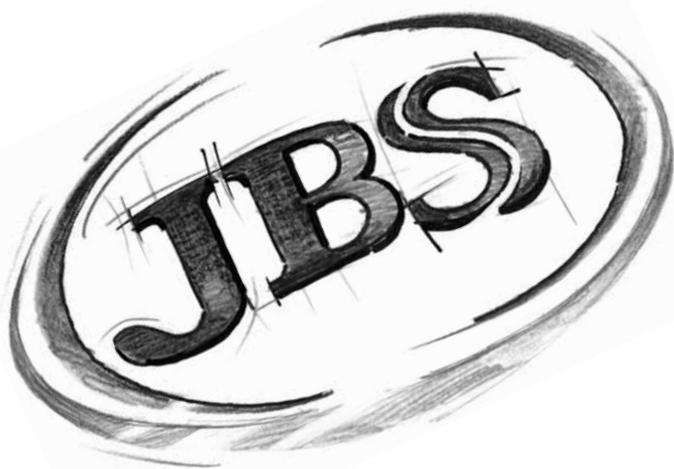
Seus negócios são divididos em quatro unidades: JBS Mercosul, JBS USA Bovinos (incluindo operações na Austrália e no Canadá), JBS USA Suínos e JBS USA Frangos (incluindo operações no México e em Porto Rico).

O diversificado portfólio do grupo conta com marcas reconhecidas no Brasil e no exterior, como Swift, Friboi, Maturatta, Cabana Las Lilas, Pilgrim's, Gold Kist Farms, Pierce e 1855. Essa variedade de produtos e a presença em 22 países de cinco continentes (entre plataformas de produção e escritórios) atendem mais de 300 mil clientes em mais de 150 nações.

A companhia abriu seu capital em 2007 e suas ações são negociadas na BM&FBovespa no mais elevado nível de governança corporativa do mercado de capitais do Brasil, o Novo Mercado. Em 2012, a companhia registrou receita líquida de R\$ 76 bilhões, um aumento de 22,5% em relação ao ano anterior.

HISTÓRICO

Sua origem remonta a 1953, quando seu fundador, José Batista Sobrinho, iniciou as operações de uma pequena planta com capacidade de processamento



de cinco cabeças de gado por dia, na cidade de Anápolis, em Goiás.

A JBS expande significativamente as operações no setor de carne bovina no Brasil. Por aquisições e investimento nas unidades já existentes, a companhia alcançou a capacidade de abate diária de 5,8 mil cabeças.

A JBS é a primeira empresa no setor frigorífico a abrir seu capital na bolsa de valores. Expande suas operações por meio da aquisição da empresa norte-americana Swift Company, representando seu ingresso nos mercados de bovinos e suínos nos EUA e na Austrália

No período, o grupo passa a operar 21 plantas no Brasil e cinco na Argentina e aumenta sua capacidade de abate para 19,9 mil cabeças por dia. Em 2005, a companhia adquire 100% do capital social da Swift-Armour, maior produtora e exportadora de carne bovina na Argentina.

A JBS incorpora o frigorífico Bertin, até então o segundo maior no Brasil, e adquire o controle acionário da Pilgrim's Pride, ingressando no mercado norte-americano de aves. Além disso, a companhia amplia sua capacidade diária de abate no Brasil em 5.150 bovinos, com a aquisição de cinco novas unidades.

Nos Estados Unidos, a JBS aumenta novamente sua participação na Pilgrim's Pride, assumindo 75,3% do capital social da empresa. No Brasil, amplia a capacidade anual de processamento de bovinos em 2 milhões de cabeças e inicia sua operação no seg-

mento de aves, expandindo em 15% sua capacidade global de produção nessa categoria, por meio do aluguel dos ativos da Frangosul. A Vigor deixa de ser uma subsidiária da JBS e realiza a abertura de seu capital, passando a ter uma estrutura corporativa própria e independente.

A GESTÃO SOCIOAMBIENTAL

A JBS acredita que a inclusão de princípios da sustentabilidade em todas as operações permite a inovação e a evolução contínua dos seus negócios. Esse compromisso, expresso na Política Ambiental, é a base para o Sistema de Gestão Ambiental (SGA), certificado pela norma ISO 14001. A companhia conta ainda com uma Diretoria de Sustentabilidade, criada em 2012 para tratar de aspectos econômicos, ambientais e sociais de forma integrada e estratégica, visando ao desenvolvimento sustentável dos negócios.

A adoção de boas práticas de governança e gestão socioambiental vem proporcionando êxitos no desenvolvimento de iniciativas que agregam valor aos produtos e aos acionistas da companhia. As operações são conduzidas com responsabilidade no uso dos recursos naturais, na segurança alimentar, na promoção do bem-estar animal, no respeito às diretrizes internas e no fortalecimento de parcerias.

Essa atuação responsável é fruto de um modelo uniforme de gestão, que prioriza o desenvolvimento sustentável dos negócios com base em padrões e critérios de sustentabilidade reconhecidos, como o Índi-

QUADRO 1

A LIDERANÇA MUNDIAL DA JBS EM NÚMEROS – PROCESSAMENTO DE PROTEÍNA ANIMAL E DE COURO

- 9 milhões de aves por dia. No mercado de frangos, o grupo opera nos Estados Unidos, México, Porto Rico e Brasil.
- 51,3 mil suínos por dia. Isso a coloca também entre as 3 maiores dos EUA e entre as 5 maiores do mundo.
- 84,5 mil cabeças de gado são processadas diariamente, distribuídas pelas operações no Brasil, Estados Unidos, Austrália, Canadá, Argentina, Paraguai e Uruguai.
- 88 mil peças de couro processadas por dia no Brasil, China e Estados Unidos. A companhia é líder mundial também nesse setor.
- 25 mil cabeças é a capacidade diária de processamento de ovinos, com unidades produtivas na Austrália e nos Estados Unidos.

ce de Sustentabilidade Dow Jones (DJSI), o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), a Global Reporting Initiative (GRI) e o Pacto Global das Nações Unidas.

O grupo é ainda membro fundador do Comitê e do Conselho Executivo da Global Roundtable for Sustainable Beef, nos Estados Unidos – e atualmente responsável pela presidência desse órgão –, e membro do Conselho Diretor do Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável (GTPS) no Brasil. Por meio dessas instituições, mantém frequente diálogo com organizações não governamentais, como a World Wildlife Fund (WWF), a Solidaridad, a National Wildlife Federation (NWF) e a the Nature Conservancy (TNC).

No primeiro semestre de 2012, a organização não governamental Greenpeace publicou um relatório alegando falhas no processo de controle da companhia em relação à aquisição de gado bovino no bioma Amazônia. Após a análise e não concordância com os dados apresentados no relatório, a JBS entrou com uma ação judicial contra o Greenpeace e apresentou um relatório de auditoria independente, cujos resultados estão disponíveis em seu site. Durante o segundo semestre, para reafirmar seu compromisso em eliminar o desmatamento de sua cadeia de fornecedores de bovinos, o grupo e o Greenpeace retomaram o diálogo para implementar um plano de ações previstas no compromisso público firmado há três anos.

HISTÓRICO DA GESTÃO SOCIOAMBIENTAL

2000

> Estruturação do departamento de Meio Ambiente.

2004

> Lançamento do Manual de Conduta Ética.

2005

> Adesão ao Pacto Internacional de Erradicação do Trabalho Infantil Análogo ao Trabalho Escravo, da Organização das Nações Unidas.

2006

> Inclusão de cláusula no contrato de Boi a Termo relativa à obrigatoriedade do cumprimento das normas de trabalho e meio ambiente.

> Desenvolvimento do 1º Projeto de Redução das Emissões de Gases de Efeito Estufa (MDL).

2007

> Participação como membro efetivo do Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável (GTPS).

2008

> Elaboração do Inventário de Emissões de Gases do Efeito Estufa das unidades do grupo no Brasil.

> Participação no Carbon Disclosure Project (CDP) e na COP-15 (Copenhague, Dinamarca).

> Criação do Instituto JBS.

> Formalização do compromisso público contra o desmatamento ilegal.

2009

> Criação do Comitê de Estratégia Empresarial e do Comitê de Sustentabilidade.

> Adesão ao Pacto da Pecuária da Iniciativa Conexões Sustentáveis São Paulo–Amazônia, do Instituto Ethos.

2010

> Implantação do sistema de monitoramento e rastreabilidade da origem da matéria-prima no bioma Amazônia via imagens de satélite.

> Parceria com a Embrapa para a promoção do Programa de Boas Práticas Agropecuárias (BPA).

> Inauguração da Escola Germinare.

> Lançamento das diretrizes de sustentabilidade da JBS.

> Estruturação de equipe de técnicos em sustentabilidade para apoio aos fornecedores.

> Diagnóstico ambiental de todas as unidades de negócios e dos frigoríficos da companhia no Brasil.

> Participação na estruturação do Índice de Carbono Eficiente da BM&FBovespa.

> Participação no Forest Footprint Disclosure.

> Implementação do sistema de rastreabilidade do produto no site institucional.

> Elaboração do Inventário de Emissões de Gases de Efeito Estufa das operações no Brasil.

> Participação no CDP 2010 e na COP-16 (Cancun, México).

2011

- > Composição na carteira do Índice de Carbono Eficiente ICO2, da BM&FBovespa.
- > Integração das áreas de Sustentabilidade Estratégica, Meio Ambiente e Operacional.
- > Integração do Programa Quality Farms à Pecuária Sustentável.
- > Elaboração do Inventário de Emissões de Gases de Efeito Estufa das operações no Brasil.
- > Participação no CDP 2011.
- > Participação no Forest Footprint Disclosure.
- > Publicação do 1º Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo JBS, com base nas diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI).
- > Participação na fundação da Global Roundtable for Sustainable Beef nos Estados Unidos.

2012

- > Relatório Anual e de Sustentabilidade.
- > Publicação do Relatório Anual e de Sustentabilidade, com base nas diretrizes do Global Report Initiative (GRI).
- > Inventário de Emissões de Gases de Efeito Estufa para todas as operações da JBS no mundo.
- > Participação no CDP Investor 2012 – JBS é destaque nas categorias Disclosure e Performance.
- > Participação no CDP Supply Chain 2012.
- > Publicação de relatório de auditoria independente do sistema de monitoramento e rastreabilidade da origem da matéria-prima no bioma Amazônia.
- > Participação no Forest Footprint Disclosure.
- > Participação no Índice de Carbono Eficiente ICO2, da BM&FBovespa.
- > Criação das Diretorias de Relações com Pecuáristas e de Sustentabilidade.

COMPROMISSO COM O MEIO AMBIENTE

GESTÃO AMBIENTAL

A JBS dispõe de uma equipe dedicada a monitorar os indicadores ambientais nas unidades de negócios, garantindo a conformidade das práticas com a legislação vigente e identificando oportunidades de melhorias nas operações.

A Política Ambiental da companhia determina o respeito ao meio ambiente, a prevenção à poluição, o cumprimento dos requisitos legais, a definição de melhorias e a otimização do uso dos recursos naturais. Para facilitar sua aplicação no dia a dia, a JBS iniciou em 2011 o processo de implementação do Sistema de Gestão Ambiental (SGA) nas operações de carne bovina no Brasil, com base no padrão NBR ISO 14001:2004 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). O SGA reforça o compromisso do grupo em minimizar os impactos ambientais relacionados às suas atividades e estabelecer metas para a melhoria contínua de seu desempenho operacional, tornando os processos produtivos cada vez mais eficientes e sustentáveis.

Reafirmando o seu compromisso com o meio ambiente, a compra do gado localizado no bioma Amazônia passa pela avaliação de um sistema da área de Sustentabilidade, que identifica se há ocorrência de desmatamento ou embargo pelo Ibama ou pelo Ministério do Trabalho e Emprego, e se a propriedade está situada em terras indígenas ou unidades de conservação. Se qualquer um desses critérios for acusado pelo sistema de monitoramento, a compra é cancelada e o fornecedor, bloqueado.

Com pesquisas iniciadas há dois anos, a companhia realizou um amplo diagnóstico ambiental para identificar oportunidades de melhorias dos indicadores ambientais das unidades processadoras de carne bovina no Brasil e elaborou um plano de investimentos que contempla mais de 270 projetos, num total em torno de R\$ 48 milhões. Os projetos estão relacionados ao tratamento de efluentes (58%), à gestão de resíduos (19%), às emissões atmosféricas (4%) e a outros temas (19%), como instalação de equipamentos de monitoramento de água e efluentes e melhorias operacionais.

Como reforço dessas iniciativas, a JBS destinou mais de R\$ 25 milhões para projetos de proteção ambiental em 2012 em suas unidades de abate de bovinos no Brasil. Desse total, 58,6% foram voltados para a gestão ambiental e os demais 41,4%, para investimentos, conforme a Tabela 1.

INICIATIVAS DE MITIGAÇÃO

Em 2012, a Companhia Ambiental do Estado de

TABELA 1**TOTAL DE INVESTIMENTOS E GASTOS EM PROTEÇÃO AMBIENTAL (R\$)¹**

Gestão ambiental ²	14.704.042,67
Investimentos ³	10.385.555,71
Total	25.089.598,38

1. Somente Divisão Carnes (frigoríficos)
 2. Gestão ambiental: despesas com pessoal, destinação de resíduos, tratamento de efluentes, análises laboratoriais, taxas e impostos e manutenção em geral (equipamentos, melhorias estruturais).
 3. Investimentos: tratamento de efluentes, gerenciamento de resíduos sólidos, emissões atmosféricas, projetos de ecoeficiência (redução no consumo de água, reaproveitamento energético de resíduos, recuperação de subprodutos) e outros (recuperação de erosão e áreas degradadas, reflorestamento e melhorias operacionais, entre outros).

São Paulo (Cetesb) aprovou e reconheceu três projetos da Unidade Couros em Lins (SP). Neles, a JBS buscou tecnologias que atendessem à legislação ambiental e à carga de entrada na Estação de Tratamento de Efluentes (ETE), sem perda da qualidade do produto. Para isso, modificou o sistema operacional e investiu mais de R\$ 300 mil em novas tecnologias. Como resultado, reduziu em 50% a carga de sólidos das ETEs, em 5 mil m³ o consumo mensal de água e os custos para o uso de químicos no tratamento de efluentes, além de aumentar o índice de reúso da água no processo.

Outra iniciativa de mitigação é o sistema Ecofrotas, implementado com o objetivo de monitorar o abastecimento dos veículos próprios e seus condutores pela internet e por meio do cartão Good Card, aceito nos postos de combustíveis de todo o território nacional. O uso do cartão como meio de pagamento permite obter relatórios de consumo e calcular indicadores de desempenho e emissões de gases de efeito estufa no transporte.

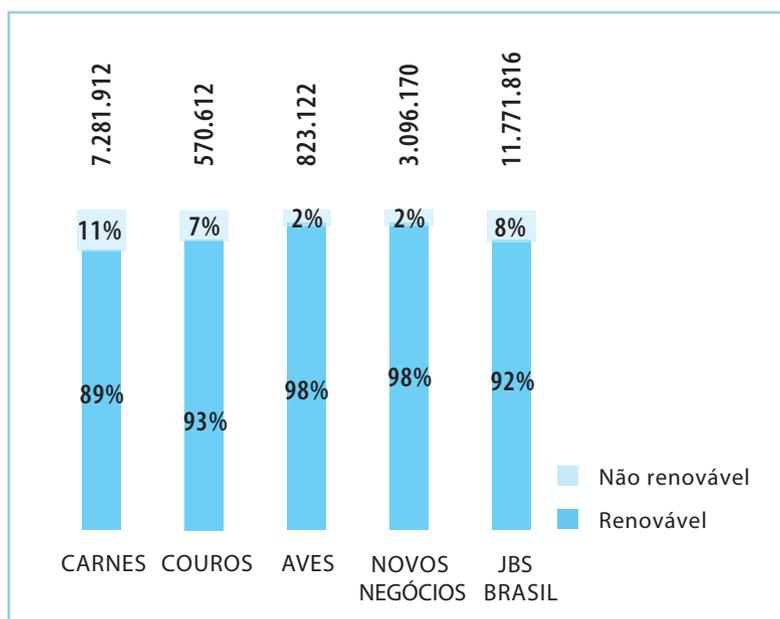
O sistema abrange ainda a utilização de combustíveis com menor impacto ambiental. Atualmente, o diesel S50, produzido pela JBS e com menor concentração de enxofre, supre 60% da demanda da frota. Até 2015, a meta é ter 100% da frota composta por modelos que atendam aos requisitos do Euro 5, mais recente e rigoroso padrão europeu para

combustíveis de veículos comerciais, adotado no Brasil em 2012.

Além dessas iniciativas, o grupo participa de fóruns que debatem metodologias adequadas para medir a emissão de CO₂ do setor agrícola.

COMBUSTÍVEIS E ENERGIA (COM GRÁFICOS)

A JBS, nas operações com biodiesel, dispõe de um moderno sistema de produção e análises laboratoriais e utiliza como matérias-primas sebo bovino e óleos vegetais. Já a JBS transportadora realizou testes com os combustíveis B20 e B100 (20% e 100%

GRÁFICO 1**CONSUMO DE ENERGIA DIRETA POR FONTE DE ENERGIA (TOTAL EM GJ)**

de biodiesel, respectivamente) em sua frota de caminhões e constatou redução de emissão de poluentes.

O grupo tem ações que visam otimizar a eficiência do consumo de combustíveis em suas caldeiras industriais e na frota de veículos, incentivando o uso de fontes renováveis e o reaproveitamento energético de resíduos provenientes de suas atividades, como o uso de conteúdo ruminal bovino como combustíveis de caldeiras. Além disso, conta com a usina termelétrica Biolins, que produz energia a partir do bagaço de cana-de-açúcar. Com capacidade instalada de 28 mil kW, produz energia suficiente para abastecer o parque industrial da JBS em Lins (SP) e comercializar o excedente para outras empresas da região.

O total de consumo de energia direta da JBS Brasil no ano foi de 11.771.816 GJ, dos quais 92% foram provenientes de fontes renováveis (madeira, resíduos de madeira, cavaco, briquete, bagaço de cana e casca de castanha de caju) e os demais 8%, de fontes não renováveis (diesel, gás natural, óleo BPF e GLP), conforme detalhamento.

A energia indireta consumida pela JBS totalizou 3.094.855 GJ, que é adquirida de concessionárias de energia. A fonte dessas distribuidoras é baseada na matriz energética brasileira, majoritariamente renovável, representando 89% (conforme o Balanço Energético Nacional 2012 – EPE).

Em 2012, a JBS implementou melhores processos e treinamentos comportamentais a fim de otimizar o consumo de água e energia, gerenciar resíduos e mitigar emissões poluentes.

ÁGUA E EFLUENTES

A companhia adotou medidas de caráter físico e comportamental para otimizar o consumo de água

GRÁFICO 2
CONSUMO DE ÁGUA (MILHÕES M³/ANO)

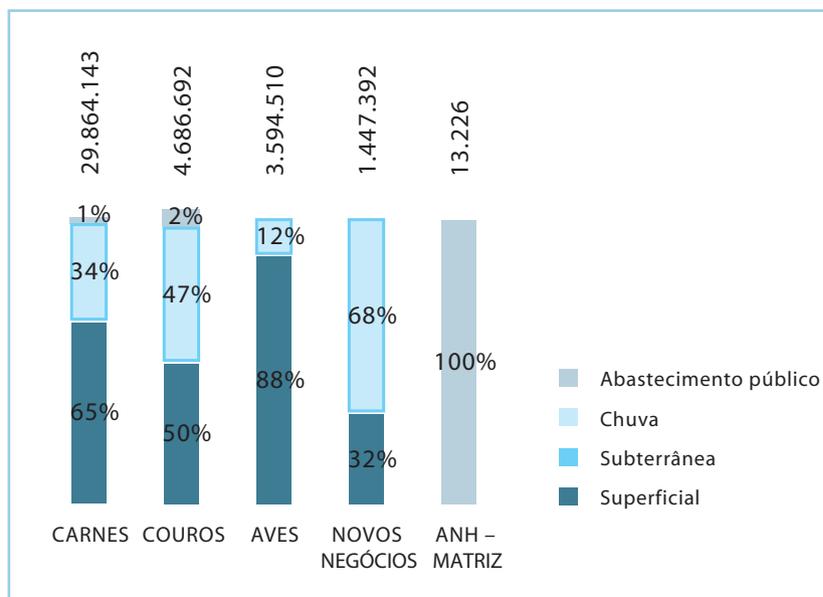
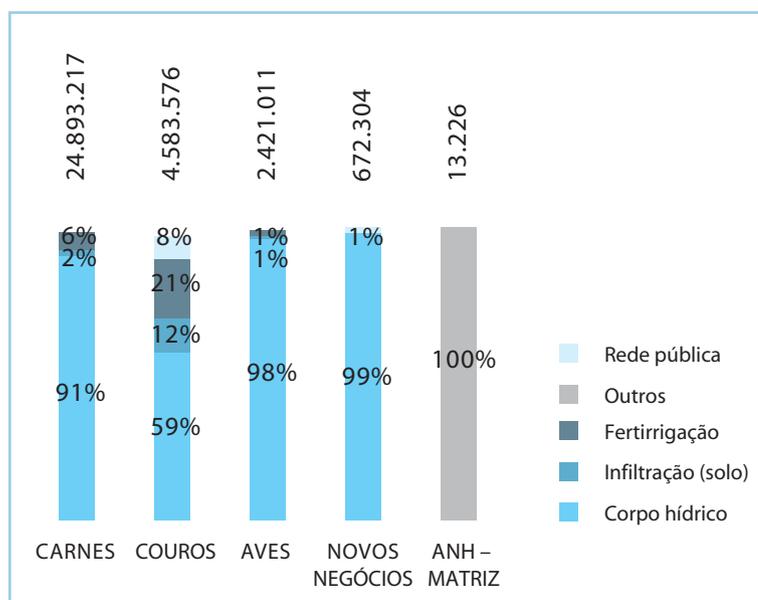


GRÁFICO 3
DESCARTE TOTAL DE ÁGUA E DESTINAÇÃO (MILHÕES M³/ANO)



em suas unidades, como investimentos em otimização dos processos industriais e realização de palestras e treinamentos para conscientização dos colaboradores sobre boas práticas e impactos ambientais. O consumo de água da JBS Brasil no ano atingiu 39.605.963 m³.

O maior volume foi consumido na unidade de carnes, que representa 75% do total, devido às características da indústria alimentícia, seguida por couros, com 12%.

Os resíduos das unidades industriais recebem tratamento adequado antes de sua destinação. Um exemplo de destaque na companhia é o aproveitamento do lodo de caleiro (resíduo do tratamento de efluentes) na fertirrigação de pastagens e reflorestamento em Barra do Garça (MT).

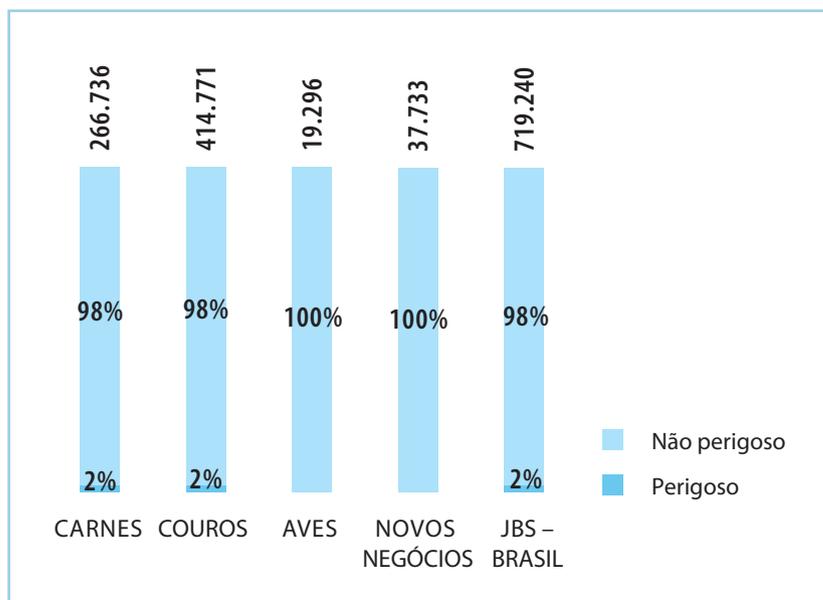
Quase toda a água utilizada durante os processos industriais é coletada e tratada em estações próprias de tratamento de efluentes industriais, de acordo com a legislação ambiental vigente. O total de efluentes industriais gerados pela JBS no ano foi de 32,6 milhões de metros cúbicos, sendo 87% desse volume destinado para corpos hídricos.

RESÍDUOS

As unidades de negócios da JBS promovem o gerenciamento de resíduos sólidos monitorando as fontes e os volumes gerados, a armazenagem,

GRÁFICO 4

PESO TOTAL DE RESÍDUOS POR TIPO (TONELADAS)



o processamento e a destinação ambientalmente adequada do que é produzido em suas instalações. A companhia realiza coleta seletiva dos resíduos recicláveis e não recicláveis, identificando e implantando projetos de melhorias que visam à minimização de sua geração ou seu reaproveitamento. Um exemplo é o desenvolvimento de um projeto que permitiu a utilização do resíduo orgânico das unidades de carnes (rúmen bovino) como combustí-

TABELA 2

TOTAL DE RESÍDUOS POR MÉTODO DE DESTINAÇÃO (%)

Total de resíduos por método de destinação	Carnes	Couros	Aves	Novos Negócios	JBS Brasil
Compostagem	83	69	97	0	71
Aterro próprio	0	4	0	0	2
Aterro terceiro	2	4	0	78	7
Reciclagem	4	23	3	22	16
Reaproveitamento energético	10	0	0	0	4
Armazenamento	0	0	0	0	0
Outros*	1	0	0	0	0

* Retorno ao fornecedor, fabricação de ração animal (resíduos de palha e sabugo de milho – JBS Vegetais) e destinação para terceiros (produção de fertilizantes).

vel em suas caldeiras para geração de vapor e água quente na própria operação, reduzindo, assim, a demanda por produtos florestais ou combustíveis fósseis. Na Unidade de Negócio Couros, foram investidos R\$ 5 milhões no desenvolvimento de reciclagem para os resíduos do processo de produção do couro. Localizada em Campo Grande (MS), a unidade tem capacidade anual de processamento de 4,8 mil toneladas.

O total de resíduos gerados pela JBS Brasil foi de 738.536 toneladas, sendo que a maioria (98%) é composta por resíduo classificado como não perigoso, em sua grande parte proveniente de resíduos orgânicos. A destinação ocorre principalmente por compostagem, responsável por 71% do total, reciclagem, com 16%, e reaproveitamento energético, com 4%. Dessa forma, 91% dos resíduos gerados pela companhia são reciclados ou reaproveitados.

EMISSÕES

A JBS desenvolve ferramentas para medir e mitigar emissões de gases de efeito estufa relacionados à sua atividade. Há quatro anos, elabora seu Inventário de Emissões de Gases de Efeito Estufa, que permite identificar as fontes emissoras e priorizar ações de mitigação, além de desenvolver projetos de Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL).

Para manter a transparência no relato sobre as emissões, a companhia integra a carteira do índice Carbono Eficiente da BM&FBovespa (ICO2). A companhia também integra o Carbon Disclosure Project (CDP) desde 2009, por meio do qual divulga a gestão e as estratégias relacionadas à mitigação de emissões. Em 2012, o CDP reconheceu a JBS nas categorias desempenho e transparência pela adoção das melhores práticas em sustentabilidade.

A companhia também se candidatou a membro do Programa Brasileiro GhG Protocol, plataforma que disponibiliza instrumentos e padrões de qualidade internacional para contabilização de emissões. O Inventário de Emissões de Gases de Efeito Estufa será disponibilizado no site do Registro Público de Emissões, em www.registropublicodeemissoes.com.br.

COMPROMISSO SOCIAL

FORNECEDORES

A JBS reconhece que tem um importante papel no engajamento de seus fornecedores para a sustentabilidade. Para aprimorar o relacionamento com esse público, a companhia criou em 2012 a Diretoria de Relação com os Pecuáristas, que facilita o trabalho conjunto no desenvolvimento da cadeia produtiva para atender à demanda do mercado e gerar valor ao acionista.

O grupo promove amplamente a defesa dos direitos humanos em suas operações e na cadeia de suprimentos. É signatário do Pacto de Erradicação do Trabalho Escravo e adota medidas para impedir que sejam introduzidas em sua cadeia de processamento matérias-primas que em sua origem empregue qualquer forma de trabalho degradante.

A companhia consulta a lista de trabalho escravo do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) antes da qualquer compra de gado.

Caso haja algum indício de irregularidade, a compra é cancelada e o fornecedor permanece bloqueado até sua regularização.

Em 2012, a empresa aperfeiçoou o processo de compra com a inclusão de critérios socioambientais na seleção de fornecedores para biomassa. Os critérios adotados pela JBS para a compra de bovinos são monitorados pela área de Sustentabilidade, que também desenvolve políticas e diretrizes para o apoio a outros departamentos, assegurando que as operações estejam sempre alinhadas ao compromisso com o combate às práticas de trabalho escravo ou infantil e ao desmatamento.

PECUÁRIA SUSTENTÁVEL

O Programa de Pecuária Sustentável esteve ligado à área de Sustentabilidade da JBS até agosto de 2012, quando sua atuação foi modificada. A criação da Diretoria de Sustentabilidade permitiu que atividades mais estratégicas fossem implementadas no âmbito do Programa, fazendo com que algumas atividades operacionais até então desenvolvidas pela equipe de Pecuária Sustentável passassem a ser de responsabilidade da área de Garantia de Qualidade.

O Programa, que até então atendia os fornecedores individualmente, redirecionou seu foco para orientar os compradores de gado, já que eles são o contato entre a companhia e o fornecedor e estão cotidianamente próximos a eles. Dessa maneira, as mensagens e orientações chegam com mais facilidade aos pecuaristas. Os compradores têm a oportunidade de participar de treinamentos sobre regularização social, ambiental e fundiária, organizados pela área de Sustentabilidade. Em 2012, foram realizados 15 treinamentos – com a participação de aproximadamente 450 pessoas – sobre bem-estar animal, nutrição animal, manejo sanitário e critério de sustentabilidade da JBS, para compra de gado, entre outros temas.

Essa nova estrutura possibilitou à área de Sustentabilidade realizar uma pesquisa individual com os compradores de gado para avaliar seus conhecimentos em relação aos compromissos da companhia.

A iniciativa serviu ainda como um canal de engajamento com esse público, identificando opiniões, críticas e sugestões. O próximo passo será ministrar treinamentos específicos sobre temas socioambientais aos compradores de gado.

COLABORADORES

A JBS conta com mais de 140 mil colaboradores distribuídos em 22 países, cerca de 53,5 mil deles só no Brasil. Sua relação com o público interno é calçada na meritocracia, na atração e retenção de talentos, no respeito à diversidade étnica, religiosa e no repúdio a qualquer forma de discriminação.

Os novos colaboradores participam de um programa de integração, no qual são apresentados à Missão, aos Valores e aos Princípios da companhia. O programa também aborda temas relacionados às áreas de Controle de Qualidade, Ética, Governança Corporativa, Meio Ambiente, Recursos humanos e Sustentabilidade.

Períodos de fechamento de determinadas unidades de produção são uma prática inerente às atividades da companhia. Nesse caso, o sindicato da categoria e a Superintendência Regional do Trabalho e Emprego (SRTE) são notificados com antecedência. Geralmente, são concedidas nessas situações férias coletivas aos colaboradores, inclusive quando o fechamento é decorrente de uma necessidade de manutenção mais complexa.

PERFIL DOS COLABORADORES E DIVERSIDADE

No fim de 2012, a JBS Brasil contava com 53.542 colaboradores, sendo 67% homens e 33% mulheres, além de 4.350 colaboradores terceirizados. O quadro é composto majoritariamente por colaboradores na faixa etária entre 30 e 50 anos, que representam 51% do total. Todos os colaboradores são contratados por tempo indeterminado e têm jornada de trabalho integral.

INICIATIVAS DE DESENVOLVIMENTO PROGRAMA TRAINEE JBS

Realizado no Brasil pela Unidade de Negócios Carnes, oferece oportunidades para os jovens pro-

TABELA 3
NÚMERO DE COLABORADORES

Nível funcional	Homens	Mulheres	Acima de 50 anos	Entre 30 e 50 anos	Abaixo de 30 anos
Diretoria	88	5	37	55	1
Gerência	385	57	77	327	38
Coordenação	425	95	45	394	81
Supervisão	1.019	201	99	819	302
Administração	6.977	3.401	913	5.233	4.232
Operacional Apoio operacional	26.800	14.089	3.511	20.376	17.002
Total	35.694	17.848	4.682	27.204	21.656

TABELA 4
NÚMERO DE COLABORADORES POR PAÍS

Brasil	57.776
Argentina	2.243
Estados Unidos	63.935
Austrália	7.886
México	5.393
Uruguai	990
Paraguai	690
Canadá	2.440
Outros	274
Total	141.628

fissionais, incentiva a formação de líderes, aprimora os quesitos de formação, o conhecimento técnico e a gestão de pessoas. Os participantes têm a oportunidade de desenvolver carreira na produção, supervisão, coordenação e gerência industrial, além de trabalhar por um mês no exterior. O Programa tem duração de um ano e meio e aborda a produção de carne bovina, *in natura* e industrializada. O processo seletivo de 2012 recebeu cerca de 14.500 inscrições e, após as quatro etapas de seleção, 21 jovens foram contratados.

PROGRAMA TALENTOS INTERNOS

Visa à capacitação, ao desenvolvimento e ao treinamento de colaboradores qualificados para assumirem o cargo de supervisores de produção. O Programa é realizado na Unidade de Negócios Carnes, com duração de seis meses. Após a conclusão do treinamento, o colaborador assume a vaga na unidade em que opera ou é transferido para o local da vaga. Em 2012, com 506 inscrições, 31 colaboradores foram aprovados e 24 foram efetivados como supervisores.

GESTÃO DA LIDERANÇA

Engloba o desenvolvimento da liderança, autoconehecimento e integração. Em 2012, contou com a participação de mais de 700 profissionais.

CENTRO DE FORMAÇÃO DE DESOSSADORES

Tem como objetivo desenvolver habilidades e oferecer conhecimento aos colaboradores participan-

tes, para atender à demanda da área de Desossa. Em 2012, 585 pessoas foram formadas pelo Centro.

CENTRO DE FORMAÇÃO DE FAQUEIROS

Criado para atender à área de Abate, treinamentos foram realizados em três unidades em 2012, com 18 participantes. Em 2013, deve ser expandido para oito unidades e capacitar 46 profissionais.

PROGRAMA 5S

Oferecido a todos os colaboradores, aborda as dimensões do 5S, conceito da cultura japonesa com origem nas palavras Seiri (senso de utilização), Seiton (senso de ordenação), Seiso (senso de limpeza), Seiketsu (senso de normalização) e Shitsuke (senso de autodisciplina).

TRANSPORTADORA

Proporciona oportunidade de crescimento para os colaboradores ao desenvolver as competências necessárias para função de supervisor de transportes. Em 2012, capacitou mais de 50 colaboradores. O Programa Circuito de Melhoria Contínua busca a melhoria contínua dos processos da JBS, considerando aspectos como qualidade, custo, entrega, moral e segurança. Para isso, oferece treinamentos para que todos os colaboradores possam se desenvolver continuamente e alcançar com maior eficiência suas metas.

ESCOLA DE FORMAÇÃO DE MOTORISTAS

Capacita condutores sem experiência com carretas e condutores com ou sem vivência em rodovias para se tornarem motoristas responsáveis. Nas aulas práticas, o participante é acompanhado por um padrinho, o motorista modelo.

Além desses cursos e programas, os colaboradores participam dos treinamentos para Brigada de Incêndio e Emergência, Operação com Amônia, Trabalho em Altura, Operação de Empilhadeira, Uso de Equipamento de Proteção individual (EPI), Prevenção de Acidentes com Queimaduras e Intervenção Segura.

PROGRAMA DE VISITAS

A JBS proporciona aos filhos de seus colaborado-

res visitas monitoradas às unidades de negócios durante o período de férias escolares. O encontro promove a socialização no ambiente de trabalho e a motivação. Já os colaboradores da matriz têm a oportunidade de conhecer as operações da empresa durante visitas à unidade de Lins (SP).

CLIENTES

Com produtos de qualidade, a JBS atende mais de 300 mil clientes em mais de 150 países. No Brasil, a maioria são grandes varejistas, restaurantes e redes de *food service*.

Para estreitar o relacionamento com clientes, a companhia mantém o Programa Açougue Swift, que oferece treinamento a açougueiros em cortes, qualidade e atendimento, maximizando o rendimento dos cortes, evitando o desperdício e oferecendo um produto de melhor qualidade aos consumidores. O grupo também investe nas marcas Friboi, Swift e Maturatta, assim como na difusão do conceito Swift Orgânico para seus distribuidores e consumidores.

Alinhada às tendências de consumo, a JBS conta com a linha Swift Orgânico de carnes orgânicas oriundas de animais tratados apenas com medicamentos homeopáticos e fitoterápicos. O produto final não contém agrotóxicos ou aditivos. A linha é certificada pelo Instituto Biodinâmico (IBD) e pela Associação Brasileira de Produtores de Animais Orgânicos (Aspranor).

Na Argentina, a companhia comercializa as marcas Swift, Cabaña Las Lilas, Armour, Plate, Fray Bentos, Safra, Exeter e Corte Buona. A carteira de clientes no país é formada por redes de hipermercados, supermercados, atacadistas e distribuidores. Já nos Estados Unidos, as marcas trabalhadas pela JBS são reconhecidas mundialmente e seus clientes são grandes redes atacadistas, algumas das quais operam em diversos países. Na Austrália, o mercado doméstico tem relevância estratégica e apresenta grande potencial de crescimento. A companhia atua nesse mercado com marcas fortes e produtos diversificados, voltados a um público consumidor exigente, em

A JBS conta com a linha Swift Orgânico de carnes orgânicas, oriundas de animais tratados apenas com medicamentos homeopáticos e fitoterápicos

crescimento e com alto poder de consumo.

COMUNIDADE

A JBS acredita que sua responsabilidade diante das comunidades nas regiões em que opera vai além da geração de emprego. Ser uma empresa sustentável faz parte de sua cultura, contribuindo de forma significativa para o desenvolvimento econômico e socioambiental das comunidades em que

está inserida. Para estreitar continuamente o relacionamento com as comunidades, o grupo criou em 2009 o Instituto JBS, atualmente denominado Instituto Germinare, que compartilha os princípios da companhia e desenvolve o empreendedorismo para a construção de uma sociedade mais justa.

O Instituto mantém há dois anos a Escola Germinare, que atende gratuitamente 360 jovens estudantes entre o 6º ano do ensino fundamental e a 3ª série do ensino médio. Localizada na Vila Jaguara, em São Paulo, a escola conta com professores com experiência profissional em reconhecidos colégios e proporciona aos alunos atividades em tempo integral, com acesso a biblioteca, laboratórios, ginásio poliesportivo e piscina. A metodologia pedagógica adotada envolve ações didáticas com uso de novas tecnologias, redes sociais e outras ferramentas que mesclam o conteúdo acadêmico com as demandas do dia a dia que os jovens enfrentarão no futuro. A disseminação desse modelo educacional voltado para as questões do mundo real baseado em valores éticos permite a formação cidadã.

A Escola Germinare integra o Programa das Escolas Associadas da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (PEA-UNESCO). Em 2012, como parte das atividades no âmbito do Programa, os alunos desenvolveram projetos relacionados ao Ano Internacional das Cooperativas. Jovens do

8º ano visitaram cooperativas de árbitros de futebol e de reciclagem de resíduos e eletrônicos, conheceram os desafios de cada uma delas e contribuíram com sugestões para os problemas identificados. O total investido pela JBS na Escola foi de R\$ 4.967 mil em 2012, 17,6% a mais que no ano anterior.

No contexto das unidades de negócios, merece destaque a participação da JBS Biodiesel no Selo Combustível Social, que reúne empresas na promoção do desenvolvimento de pequenos produtos familiares. Em 2010 e 2011, foram adquiridos quase 2 milhões de sacas de soja e adiantado em insumos aos agricultores o equivalente a R\$ 8,7 milhões. Para 2012/2013, a projeção de compras é de 1 milhão de sacas de soja e 25 mil sacas de amendoim, além de adiantamento em insumos no valor de R\$ 6 milhões, o que beneficiará 600 famílias.

PRÊMIOS E RECONHECIMENTOS

Os prêmios e reconhecimentos conquistados pelo Grupo JBS consolidam o empenho da companhia na busca pelas melhores práticas de gestão sustentável dos negócios.

REVISTA

A JBS S.A. recebeu pelo segundo ano o prêmio Touro de Ouro, na categoria Frigorífico, concedido pela revista AG.

TROFÉU PONTO EXTRA 2012

Concedido pela revista *SuperVarejo* e organizado pela Associação Paulista de Supermercados (APAS), o Troféu Ponto Extra premiou a JBS na categoria empresa mais lembrada.

DCI

A JBS foi eleita a Empresa de Alimentos e de Capital Aberto mais Admirada do Brasil. O prêmio foi concedido pelo jornal *DCI*.

VALOR ECONÔMICO

A JBS foi reconhecida como a Maior Empresa de Alimentos pelo *Valor 1000*, ranking elaborado pelo jornal *Valor Econômico*. A publicação também con-

cedeu o prêmio Executivo de Valor para o diretor-presidente da companhia, Wesley Mendonça Batista.

REVISTA ISTOÉ DINHEIRO

A revista *IstoÉ Dinheiro* premiou a JBS como uma das 50 Maiores Empresas do Bem. A premiação considera a integração dos princípios da sustentabilidade à estratégia das companhias.

JOHNSON&JOHNSON

A empresa premiou a JBS na categoria Serviços de Qualidade e Gerenciamento de Custo.

FIMEC

A Feira Internacional de Couros, Produtos Químicos, Componentes, Equipamentos e Máquinas para Calçados e Curtumes (Fimec) concedeu um troféu à JBS por seu desempenho em exportação.

QUALITY

A empresa de pesquisas Agência Vale de Pesquisas Políticas (Agvppel) reconheceu a JBS com o Prêmio Quality.

REVISTA NEGÓCIOS DA COMUNICAÇÃO

A JBS foi escolhida como a empresa que melhor se relaciona com a imprensa pela revista *Negócios da Comunicação*.

BRANDANALYTICS

A consultoria BrandAnalytics elegeu a Swift como uma das marcas mais valiosas.

EXAME

A revista *Exame* premiou a JBS como uma das três maiores empresas do agronegócio no Brasil.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

A Fundação Dom Cabral apontou a JBS como a empresa com o maior índice de internacionalização do Brasil.

GLOBAL POWERS

A pesquisa Global Powers of the Consumer Pro-

ducts Industry, organizada pela Deloitte, classificou a JBS na 17ª posição entre 250 empresas do setor de Bens de Consumo.

INMETRO E ANP ISO 17 025-2055

A JBS Biodiesel foi a primeira empresa a ter seu laboratório certificado com a ISO 17 025-2055 e ser creditada para realizar laudo de produção própria e de terceiros.

ISO 9001:2008

Oito unidades da JBS Couros têm a certificação ISO 9001:2008, concedida pela DNV. As plantas de couro semi e acabado de Itumbiara (GO), Cascavel (CE) e Lins (SP) receberam a certificação ISO 9001:2008. Entre as plantas de couro Wet Blue, foram certificadas São Luís de Montes Belos (GO), Naviraí (MS), Cacoal (RO), Conceição do Araguaia (PA) e Barra do Garças (MT). As demais unidades estão em processo de implantação dos requisitos para certificação.

LEATHER WORKING GROUP (LWG)

A organização internacional Leather Working Group (LWG) concedeu à JBS Couros sete medalhas de ouro e três de prata pelas melhores práticas ambientais e de sustentabilidade adotadas no processo produtivo. Quesitos como controle de substâncias restritas, uso da água, emissões atmosféricas e rastreabilidade estão entre os itens que tiveram maiores avanços, impactando positivamente nas recentes premiações. As unidades que receberam ouro no processo de auditoria da LWG foram Barra do Garças (MT), Cacoal (RO), Gurupi (TO), Marabá (PA), Naviraí (MS), Porangatu (GO)

e São Luís de Montes Belos (GO). E as unidades prata foram Cascavel (CE), Haifeng e Jiangmen (China). A JBS Couros também recebeu nota máxima da LWG por suas práticas ambientais e de sustentabilidade no processo produtivo. Em dezembro, a organização realizou auditoria em sete das 14 unidades de couro da companhia no Brasil e concedeu a medalha de ouro para todas elas. Quesitos como controle de substâncias restritas, uso da água, emissões atmosféricas e rastreabilidade estão entre os itens que tiveram maiores avanços, impactando positivamente as recentes premiações.

CERTIFICAÇÃO DE LABORATÓRIO SATRA

As unidades da JBS Couros de Cascavel (CE) e Haifeng (China) receberam as certificações Laboratory Accreditation (métodos e padrões do laboratório) e Leather Accreditation (sistema de classificação do couro) concedidas pela SATRA. Seus métodos de testes são referência mundial para certificação da eficiência, qualidade e padronização dos processos industriais de uma ampla gama de produtos, incluindo couro, calçados, vestuário, têxteis, brinquedos e produtos de segurança mobiliário, entre outros. A JBS foi a primeira empresa do setor na América Latina a obter essa certificação.

LÍDERES DO BRASIL

O Grupo de Líderes Empresariais premiou o diretor-presidente da JBS, Wesley Mendonça Batista. O prêmio é um reconhecimento aos esforços de empresas e profissionais para posicionar o Brasil em um patamar de liderança mundial.

ASSEGURAR QUE A DECISÃO
DE CONSUMO SEJA FEITA
PELOS PAIS E RESPONSÁVEIS.

MAIS UM COMPROMISSO
DA COCA-COLA BRASIL.

Respeito e confiança



Compromissos
da Coca-Cola Brasil
com você:

1. Opções de bebidas de baixa ou sem caloria
2. Informação nutricional transparente
3. Incentivo à vida ativa
4. **Marketing responsável**

A Coca-Cola Brasil assegura que pais e responsáveis são os guardiões do que seus filhos devem consumir e, portanto, as informações são direcionadas a eles de forma prioritária. Por isso, a empresa não faz publicidade para menores de 12 anos ou em canais dirigidos a crianças abaixo dessa idade. Também não permite, em suas campanhas, a exposição de crianças consumindo seus produtos sem a presença de um adulto. Este é um dos exemplos de marketing responsável que a Coca-Cola Brasil pratica.

Levamos muito a sério a qualidade dos nossos produtos. No mundo inteiro, cada embalagem passa por várias etapas em que cada detalhe é cuidadosamente analisado. Os padrões de fabricação da Coca-Cola são referência global em cuidado e segurança. A gente acredita. E faz.

Coca-Cola Brasil
www.cocacolabrazil.com.br

EVONIK

Weber Porto

SEIS DÉCADAS DE HISTÓRIA E APOSTA EM NOVO CRESCIMENTO

A Evonik é um dos principais líderes mundiais em especialidades químicas. Suas atividades se concentram nas principais megatendências saúde, nutrição, eficiência de recursos e globalização. A essência da estratégia corporativa da Evonik é o crescimento rentável e o aumento sustentado do valor da empresa. A Evonik se beneficia especificamente de seu talento inovador e de suas plataformas de tecnologia integrada. A companhia atua em mais de 100 países no mundo inteiro. No ano fiscal de 2012, mais de 33 mil colaboradores geraram vendas em torno de 13,4 bilhões de euros e um lucro operacional (EBITDA ajustado) de cerca de 2,4 bilhões de euros.

No Brasil, a história da Evonik Industries começou em 1953. A empresa conta hoje com cerca de 500 colaboradores no país, e seus produtos são utilizados como matéria-prima em importantes setores industriais, como: automotivo, agroquímico, biodiesel, borracha, construção civil, cosmético, farmacêutico, nutrição animal, papel e celulose, plástico, química e tintas.

Como uma das líderes mundiais em especialidades químicas, a empresa aposta em laboratórios dotados de equipamentos sofisticados e tecnologia de ponta, que garantem inovações e melhoria de desempenho dos produtos desenvolvidos para diversos segmentos produtivos.

Clientes e parceiros da Evonik, no Brasil, podem contar com os serviços oferecidos por cinco laboratórios especializados, que atendem às necessidades dos mercados de poliuretano, nutrição animal, cosméticos, produtos farmacêuticos e tintas. Estes centros de pes-



quisas servem como base para o aprimoramento de matérias-primas utilizadas em vários setores industriais, bem como melhorias nos processos produtivos, contribuindo para formulações cada vez mais eficientes e sustentáveis.

No mundo todo, a atividade de pesquisa e desenvolvimento é um propulsor essencial de inovação e sucesso na Evonik, que investe mais de 300 milhões de euros ao ano nessa área. Cerca de 2.300 profissionais altamente qualificados, em 35 unidades ao redor do mundo, se dedicam diariamente à pesquisa de novas substâncias, produtos, ideias e modelos. Para se manter na dianteira da pesquisa científica, a empresa mantém mais de 350 parcerias com universidades em diversos países.

Os laboratórios instalados no Brasil contam com profissionais especializados e todo o *know-how* da matriz, na Alemanha, oferecendo suporte técnico aos clientes, incluindo apoio no desenvolvimento de projetos e treinamentos. "O objetivo é atender às atuais exigências do mercado com tecnologias inovadoras para melhorar o desempenho e as propriedades dos produtos", destaca Weber Porto, Diretor Presidente da Evonik para a América do Sul.

LABORATÓRIO PERSONAL CARE

Inaugurado em novembro de 2012, trata-se de um laboratório de tecnologia aplicada que centraliza o suporte técnico da área Personal Care na América Latina. Instalado no Centro de Distribuição da empresa, em Guarulhos (SP), o espaço visa aprimorar, ainda mais, o atendimento aos clientes deste segmento.

O laboratório permite a realização de testes, a produção de protótipos e o desenvolvimento de novos produtos cosméticos, de forma a tornar mais rápida e precisa a oferta de produtos e serviços mais adequados a cada cliente, além de oferecer treinamentos específicos aos profissionais do setor. Dotado de tecnologia de ponta, o laboratório conta ainda com o apoio de técnicos e especialistas integrados às tendências e características da área de cuidados pessoais.

Como uma das líderes mundiais em especialidades químicas, a empresa aposta em laboratórios dotados de equipamentos sofisticados e tecnologia de ponta

LABORATÓRIO PHARMA

Também inaugurado em novembro de 2012, é um laboratório exclusivamente dedicado ao segmento farmacêutico, localizado em Guarulhos (SP), junto ao Centro de Distribuição da empresa. O investimento reforça o compromisso da Evonik em se posicionar como parceira estratégica da indústria farmacêutica.

O laboratório de aplicação foi projetado para dar suporte aos clientes durante o desenvolvimento de seus projetos na área de revestimentos de formas farmacêuticas sólidas. Tem suas atividades focadas na área

de revestimentos funcionais, e os clientes da Evonik podem contar com equipamentos capazes de reproduzir processos de revestimentos com tecnologias que permitirão identificar fatores críticos e criar melhorias na aplicação dos polímeros EUDRAGIT. Entre os serviços disponíveis destacam-se ainda infraestrutura para a realização de palestras e treinamentos.

CENTRO TÉCNICO DE POLIURETANOS AMÉRICA DO SUL

Instalado em Americana (SP), possui, entre suas funções, avaliar e sugerir aplicações dos produtos oferecidos pela Evonik. Para isso, realiza estudos e comparativos de formulações, exclusivos para cada cliente, que levam ao aperfeiçoamento de produtos voltados ao segmento de espumas flexíveis e rígidas, utilizadas em móveis e colchões e em isolamento térmico, respectivamente.

Direcionado aos clientes da região sul-americana, o Centro Técnico de Poliuretanos recebeu novos investimentos no final de 2012 e dobrou de tamanho, ganhou dois novos equipamentos de 1m³, nos formatos quadrado e cilíndrico, que possibilitam a reprodução fiel do processo de produção das espumas

e a identificação da melhor formulação para atingir os quesitos das novas normas ABNT NBR 13579-1 e ABNT NBR 13579-2, referentes à fabricação de colchões e colchonetes de espuma flexível de poliuretano, além de facilitar a amostragem de espumas para os testes com alta qualidade. As instalações estão disponíveis para toda a indústria do poliuretano, sejam clientes, distribuidores, fabricantes de matérias-primas, de máquinas e demais parceiros da Evonik.

LABORATÓRIO PARA A ÁREA DE NUTRIÇÃO ANIMAL

Esta unidade, localizada em Guarulhos (SP), compõe-se de dois centros de pesquisas. O laboratório de testes e capacitação foi estruturado de forma a atender às necessidades do mercado, especialmente no que se refere à produção de ração animal, e, por isso, conta com a instalação de um sistema de dosagem de aminoácidos, denominado AminoSys®, semelhante ao instalado em alguns clientes da empresa.

Isto permite organizar treinamentos aos profissionais responsáveis pela operação e manutenção da máquina e possibilita que outros clientes possam conhecer o equipamento e os resultados alcançados com a precisão de dosagem de aminoácidos. O laboratório também realiza testes com peças de reposição e oferece serviços de consultoria. Somente a matriz da Evonik, em Hanau (Alemanha), conta com um laboratório como esse.

Já o laboratório de análises, por meio da tecnologia NIR (Nearby Infrared Reflectance), realiza a análise completa de amostras de ingredientes, apontando os níveis de proteína e aminoácidos de cada ingrediente fornecido pelos clientes, permitindo selecionar fornecedores, segregar ingredientes para silos diversos e o melhor balanceamento das fórmulas nutricionais.

A partir disso, pode-se otimizar a produção e as estatísticas do processo, com a redução de custo e melhor eficiência. É possível ainda o envio de dados para análise por meio eletrônico, e em menos de uma hora o cliente pode receber o resultado, também por via eletrônica.

O grupo Evonik, teve sua origem na Alemanha, há mais de 150 anos, e está presente no Brasil desde 1953

LABORATÓRIO DE APLICAÇÃO TEGO®

Instalado em Americana (SP), o espaço visa aprimorar, ainda mais, o atendimento aos clientes e parceiros do mercado de tintas. O laboratório permite a realização de testes, desenvolvimento e melhorias de produtos, com apoio de profissionais especializados. Entre os principais serviços oferecidos

está a reprodução de formulações dos clientes com o objetivo de fornecer as melhores indicações de aditivos para os tintas decorativas, industriais, para madeira, de impressão e revestimento UV.

Além de oferecer a experiência de profissionais especializados, os serviços disponíveis economizam horas de laboratório dos clientes. O laboratório é o primeiro da Evonik em toda a América Latina, da linha TEGO®, uma das líderes mundiais em aditivos e resinas especiais para tintas. Os demais estão localizados nos Estados Unidos, Itália, Alemanha, Singapura, China e Japão.

COMPROMISSO COM A SUSTENTABILIDADE

Como uma das líderes mundiais em especialidades químicas, a empresa busca o crescimento sustentável com base no desenvolvimento de produtos que respeitam o meio ambiente.

O grupo Evonik teve sua origem na Alemanha, há mais de 150 anos, e está presente no Brasil desde 1953; destaca-se em seus segmentos de atuação, não somente pela qualidade do amplo portfólio de produtos oferecidos ou por sua excelência no campo da pesquisa e inovação, mas também por seu compromisso permanente com a sustentabilidade.

Para a Evonik, ter responsabilidade corporativa é encontrar um equilíbrio entre fatores econômicos, ambientais e sociais, a fim de assegurar o desenvolvimento sustentado da empresa. Desde o início de suas operações, tem uma grande preocupação com a preservação ambiental e com as ações de responsabilidade

de social. Prova disso é que foi uma das primeiras no mundo a receber uma patente de proteção ambiental, concedida pelo Registro Imperial Alemão em 1882.

Atualmente, integra o Econsense, o fórum de desenvolvimento sustentável da indústria alemã. Por meio de sua área Química, é membro do Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável – WBCSD, além de apoiar o Responsible Care®, iniciativa global do Conselho Internacional das Associações da Indústria Química - ICCA, que promove o uso sustentável dos recursos.

A Evonik acredita que, com a escassez de recursos naturais, aumento do preço da energia e as mudanças climáticas, o futuro está repleto de desafios, que só poderão ser superados mediante esforços dirigidos. A empresa elaborou o prospecto “21 Amazing Answers to the Next Big Thing: Energy Efficiency” (21 Respostas Incríveis para a Grande Questão: Eficiência Energética), no qual apresenta um resumo dos projetos em que está trabalhando para enfrentar estes desafios. Carros sem escapamento, refrigeradores com espuma especial e energia das profundezas da terra são alguns dos exemplos. Os projetos mostram que é possível aliviar o ônus que recai sobre o meio ambiente ao mesmo tempo em que se mantém uma rentabilidade sustentada.

PESQUISA E DESENVOLVIMENTO

O desenvolvimento de matérias-primas e produtos finais menos agressivos ao meio ambiente, seja em sua produção ou em sua aplicação, é a mais forte tendência de mercado em todos os segmentos produtivos. Por isso, a atividade de pesquisa e desenvolvimento é um propulsor essencial de inovação e sucesso na Evonik, que investe mais de 300 milhões de euros ao ano nessa área.

Cerca de 2.300 profissionais altamente qualificados, em 35 unidades ao redor do mundo, se dedicam diariamente à pesquisa de novas substâncias, produtos, ideias e modelos. Para se manter na dianteira da pesquisa científica, a empresa mantém mais de 350 parcerias com universidades em diversos países.

Os investimentos contínuos em pesquisa e desenvolvimento de produtos, com o intuito de atender às

novas demandas de mercado, visam não somente à produção de novos itens, mas à melhoria dos produtos que já fazem parte do seu portfólio, e, sobretudo, ao aspecto da sustentabilidade.

Dessa forma, já oferece aos seus clientes, no mundo todo, uma grande variedade de matérias-primas para atender as tecnologias mais modernas e benéficas para o meio ambiente. São produtos, serviços e soluções que ajudam a diminuir o consumo de recursos naturais e reduzir as emissões de poluentes.

Isso inclui a produção de matérias-primas essenciais para a indústria da energia solar; materiais modernos, leves e econômicos, diminuindo o consumo de energia no setor de transportes; soluções energéticas para a construção habitacional; insumos que atendem formulações com alto teor de sólidos, sistemas à base de água; além de fornecer itens livres de VOC (Compostos Orgânicos Voláteis), produzidos à base de matérias-primas renováveis e produtos prontos que não agredem o meio ambiente.

PRODUÇÃO RESPONSÁVEL

Com atuação em mais de 100 países, as fábricas da Evonik incorporam a mais avançada tecnologia para o desenvolvimento de produtos e soluções inteligentes, inovadoras e ambientalmente seguras para diversos setores industriais.

No Brasil, a fábrica da Evonik, situada em Barra do Riacho (ES) está em consonância com as normas vigentes no país e tem um rígido controle de suas operações. A empresa possui as certificações dos Sistemas de Gestão da Qualidade e Gestão Ambiental, em conformidade com as normas NBR ISO 9001 e NBR ISO 14001.

Com atividades operacionais agrupadas em seis Unidades de Negócios – Coatings & Additives, Consumer Specialties, Health & Nutrition, Advanced Intermediates, Inorganic Materials e Performance Polymers – a Evonik fornece, no Brasil, matérias-primas para importantes segmentos de mercado, como o automotivo, agroquímico, biodiesel, borracha, construção civil, cosmético, farmacêutico, nutrição animal, papel e celulose, plástico, química, tintas, entre outros.

RESPONSABILIDADE SOCIAL

Além de adotar um rígido controle em suas unidades fabris com o intuito de evitar impactos nocivos ao meio ambiente, a Evonik se preocupa em colocar em prática ações que contribuam para melhorar a qualidade de vida das comunidades onde suas unidades de negócios estão inseridas, seja no âmbito cultural, social e ambiental.

Em Barra do Riacho, Aracruz (ES), a empresa mantém um programa de doações a instituições de amparo a menores e idosos, e um projeto permanente que visa contribuir com a formação profissional da comunidade carente, englobando crianças, adolescentes e adultos.

PRODUTOS SUSTENTÁVEIS

Dentre o amplo portfólio de produtos da Evonik, que atendem os mais variados setores industriais, destacamos abaixo alguns dos insumos com foco na sustentabilidade.

STOCKOSORB®

Polímero absorvente condicionador de solo, que age como uma reserva de água e nutrientes para as plantas. Aplicado junto à raiz no momento do plantio, o produto absorve a água da chuva e das irrigações para formar um reservatório que é usado pela planta durante os períodos de estiagem. Assim, otimiza o uso da água nos plantios agroflorestais, reduz custos de irrigação e volume de água, aumenta o crescimento e produtividade da cultura, é seguro ao uso, por ser atóxico, e ao meio ambiente, por ser biodegradável. Pode ser aplicado em reflorestamento, cafeicultura, citricultura, demais plantios agrícolas, horticultura, paisagismo, gramados, em campo e em áreas protegidas.

METAMINO® (DL METIONINA), BIOLYS® (SULFATO DE L-LISINA), THREAMINO® (L-TREONINA) E TRYAMINO® (L-TRIPTOFANO)

A Evonik é a única empresa do mundo que produz e comercializa os quatro aminoácidos mais importantes para nutrição animal. Seus produtos proporcionam nutrição balanceada, melhoria da rentabili-

dade e benefícios para o meio ambiente, pois, com a inclusão dos aminoácidos da Evonik nas dietas, há redução na excreção de nitrogênio pelos animais (aves e suínos). O objetivo da área de negócios Feed Additives é fornecer aminoácidos de alta digestibilidade em condições competitivas de custo e, como consequência, oferecer alimento mais barato.

NM 30, KM 32, IONOL® BF 200

Soluções avançadas com catalisadores especialmente formulados para atender a requisitos de produção de biodiesel, que oferece uma vantagem inquestionável para o meio ambiente. Os catalisadores proporcionam elevado rendimento e redução de riscos de manuseio, pois não há necessidade de dissolução prévia dos mesmos.

HYPROX®

Marca comercial da Evonik para peróxido de hidrogênio, utilizado em aplicações ambientais. Totalmente favorável ao meio ambiente, sua decomposição produz somente água e oxigênio. É um poderoso oxidante, indicado para o tratamento de efluentes industriais líquidos e gasosos, tratamento de esgoto e tratamento de água potável para abastecimento público. A aplicação do produto na etapa de pré-oxidação para controle de algas e oxidação de matéria orgânica e inorgânica tem como vantagens ser economicamente viável, ter aplicação segura e sem formação de subprodutos indesejáveis. No tratamento de esgoto, o produto destrói o sulfeto de hidrogênio, composto tóxico e de odor característico, que pode causar corrosão dos equipamentos das estações de saneamento e prejudicar a saúde de operadores.

DEGACLEAN®

Ácido peracético, que se caracteriza por ser um eficiente agente de desinfecção utilizado no tratamento de efluentes industriais e municipais, água de reúso e em sistemas de resfriamento de água. É eficiente contra uma ampla gama de microorganismos que podem ser nocivos para a população e para o meio ambiente. Apresenta como vantagens frente aos outros desinfetantes o fácil manuseio, baixo in-

vestimento de capital para sua implementação, não produz produtos clorados, e os produtos resultantes da reação do DEGACLEAN® são totalmente biodegradáveis e ecologicamente inofensivos.

ACRYLITE® SOLAR

Polímeros acrílicos utilizados para fabricação de painéis fotovoltaicos ou solar concentrado. Apresentam elevada eficiência na captação da energia solar, promovendo um sistema altamente favorável ao meio ambiente, pois promovem a economia de energia e reduzem a emissão de carbono.

PA12, PA6.12, PA6.10, PA10.10, PPA (PA6T E PA10T) E PEEK

Plásticos de alta performance, utilizados na indústria automotiva, entre outras, promovem a diminuição do tamanho do motor e do peso dos automóveis, levando a um menor consumo de combustível e emissão de CO₂ na atmosfera.

ROHACELL® PMI (POLIMETACRILIMIDA)

Espuma de alta performance que proporciona uma significativa redução de peso em comparação às espumas convencionais, oferecendo à indústria aeroespacial e automotiva, entre outras, possibilidades ilimitadas para a construção de peças que exijam leveza e extrema estabilidade. O uso de ROHACELL® como núcleo de estruturas do tipo sanduíche reduz de modo significativo o peso dos automóveis e aviões. Isso proporciona economia de energia e reduz as emissões de CO₂.

INORGANIC MATERIALS

Os produtos desta unidade de negócios da Evonik atendem processos modernos de fabricação de tintas, adesivos e outros insumos, promovendo efetivamente a redução dos compostos orgânicos voláteis (VOC's). As matérias-primas são utilizadas para o fosqueamento, melhor adesão e proteção de superfícies inorgânicas, ajuste de reologia e obtenção de efeitos especiais de tintas e outros revestimen-

A Evonik se preocupa em colocar em prática ações que contribuam para melhorar a qualidade de vida das comunidades onde suas unidades de negócios estão inseridas, seja no âmbito cultural, social e ambiental

tos que possuem a responsabilidade ambiental como premissa. Entre os destaques, estão a linha Dynasylan® SIVO para tratamento de metais, sem presença de cromo e formulações de baixo VOC, além da família Dynasylan® HIDROSIL para formulações base água.

PROTECTOSIL®

Silano organofuncional nas formas líquida, pó e pastosa, é aplicado diretamente na proteção de estruturas da construção civil e proteção de fachadas. Agente de

hidrofobização, oleorrepelente, antipichação e inibidor de correção para concreto armado, protege, a longo prazo, superfícies inorgânicas sem alterar sua característica, evitando assim o desgaste precoce das estruturas de concreto e, conseqüentemente, o impacto causado ao meio ambiente por reformas, demolições e manutenções.

KRONOS 2305

Um produto da empresa Kronos, representada pela Evonik, recomendado para *can coating* e tintas eletrostáticas. Apresenta baixo teor de íons solúveis, proporciona a fabricação de tintas "limpas" (*clean coatings*) e brilhantes. Pode ser incorporado em sistemas base água e base solvente.

TEGO® FOAMEX K8

Alternativa ecológica aos óleos minerais, trata-se de um óleo de silicone utilizado como antiespumante em tintas imobiliárias, com a vantagem de possuir zero VOC.

TEGO® RC SILICONES

Trata-se de uma linha de silicones com cura por

radiação UV aplicados em filmes plásticos e papéis. Atua como agente de *release* na produção de fitas e etiquetas autoadesivas. Apresenta como principais características: reduzido consumo de energia e VOC, alta produtividade, e o principal alvo de aplicação são filmes plásticos sensíveis à temperatura, possibilitando também a reciclagem.

DEGAROUTE®

Resinas metacrílicas reativas para formulação de sistemas de sinalização horizontal plástico a frio, que possuem alta durabilidade, favorecendo a sustentabilidade. Com diversas opções de acabamentos lisos e antiderrapantes, proporciona excelente visibilidade, mesmo sob chuva, aumentando significativamente a segurança em vias de tráfego; e possui aplicação rápida e segura: não requer aquecimento para a aplicação como outros produtos convencionais e não emite solventes.

DEGADUR®

Resinas metacrílicas reativas, indicadas para revestimentos de pisos de concreto, metal, cerâmica e asfalto, que demandam elevada resistência ao tráfego. Possui alta resistência ao intemperismo e agentes químicos, não amarela, não contém solventes e não emite compostos tóxicos em caso de incêndio.

EVONIK COMPLETA 60 ANOS NO BRASIL E APOSTA NO CRESCIMENTO

Como parte da estratégia de crescimento, no âmbito mundial, a empresa pretende investir mais de 6 bilhões de Euros entre 2012 e 2016.

O grupo Evonik Industries, com sede na Alemanha e um dos líderes mundiais em especialidades químicas, está no Brasil desde 1953 e completou, em outubro, 60 anos de atividades no país. O ano de 2013 é marcante para a empresa, não somente pelo sexagenário, mas também pelo avanço das atividades no país, o que inclui a preparação para a produção local de diversas matérias-primas destinadas a setores industriais estratégicos.

A confiança da empresa no crescimento do país mostra-se também nos investimentos realizados na instalação de laboratórios especializados

O crescimento e a estabilidade econômica do Brasil nos últimos anos, aliado ao potencial de desenvolvimento em toda a América do Sul – apesar das turbulências na economia mundial – fez com que os projetos para o país avançassem fortemente. Com investimentos que somam aproximadamente 200 milhões de euros, estão em andamento a construção de três novas fá-

bricas, sendo duas no Brasil e uma na Argentina.

As duas unidades brasileiras começarão a operar já em 2014. Uma delas, localizada em Americana (SP), produzirá ingredientes ativos para as indústrias de cosméticos e cuidados do lar (Household Care), segmentos de forte crescimento interno, com os quais o Brasil vem se destacando mundialmente – recentemente se tornou o segundo no *ranking* mundial de cosméticos, superando o Japão, ficando atrás apenas dos Estados Unidos.

A outra fábrica que está sendo construída junto ao complexo industrial da Cargill, na cidade de Castro (PR), será dedicada à produção biotecnológica de Biolys®, um importante aminoácido utilizado pela indústria de nutrição animal.

MAIS INVESTIMENTOS

Ainda em 2013 a Evonik Industries também deu início aos trabalhos de engenharia básica para a construção de uma fábrica de sílica precipitada no Brasil. A planta, que ainda depende da aprovação das instâncias internas responsáveis, deve ser concluída no ano de 2015, quando a empresa começará a comercializar a sílica precipitada na América do Sul a partir da produção no Brasil.

A futura fábrica de Americana (SP), que demandará um investimento na casa de dezenas de milhões de euros, será a primeira produção de sílica da Evo-

nik na América do Sul. A linha de sílicas ULTRASIL® é usada principalmente na produção de pneus que economizam combustível, pois reduz a resistência ao rolamento. Já a linha SIPERNAT® é aplicada nas indústrias de alimentação humana e nutrição animal, bem como nos segmentos agrícola e dental.

A confiança da empresa no crescimento do país mostra-se também nos investimentos realizados na instalação de laboratórios especializados. Já com unidades destinadas aos segmentos de espumas de poliuretano e de nutrição animal, no final do ano passado foram inaugurados mais dois novos laboratórios, dedicados às áreas farmacêutica e de cosméticos. Em agosto deste ano, mais um centro de apoio aos clientes foi inaugurado, desta vez dirigido aos fabricantes de tintas.

“Os investimentos anunciados estão voltados, notadamente, a segmentos de grande potencial e que são o foco da Evonik em nível mundial, concentrado nas principais megatendências: saúde, nutrição, eficiência de recursos e globalização”, destaca Weber Porto, diretor-presidente da Evonik para a América do Sul.

PERSPECTIVAS POSITIVAS

Em contraponto à crise econômica vivida por pa-

íses europeus, o mercado brasileiro e de países vizinhos apresenta boas perspectivas de crescimento – as vendas anuais na América do Sul somaram 830 milhões de Euros em 2012 e a meta é alcançar um bilhão de euros em quatro anos.

No Brasil, a história da empresa teve início em 1953 sob a marca Degussa. Em 2007 foi formado o novo grupo industrial, o qual passou-se a chamar Evonik Industries, um dos líderes mundiais em especialidades químicas. No mercado brasileiro, atuamos em importantes setores como: automotivo, agroquímico, biodiesel, borracha, construção civil, cosmético, farmacêutico, nutrição animal, papel e celulose, plástico, química e tintas.

Além do escritório central na capital paulista, a Evonik possui quatro centros de distribuição, o Centro Técnico de Poliuretanos, modernos laboratórios, e três sites produtivos – em Barra do Riacho (ES), Americana (SP) e Castro (PR) – os dois últimos em construção.

“A empresa completa seis décadas, rejuvenescida e acreditando no potencial do mercado brasileiro. Por isso segue trabalhando e investindo em novas unidades fabris e no desenvolvimento e oferta de produtos inovadores – uma marca do grupo”, declara Weber Porto.

KOMECO

Gabriel Lebarbenchon

O CRESCIMENTO VERTIGINOSO DE UMA LÍDER DE MERCADO

A Komeco tem como missão melhorar a vida das pessoas, proporcionar conforto e bem-estar, desenvolver produtos inovadores, superar as expectativas de consumidores, revendedores, colaboradores, acionistas e sociedade. Sua visão está focada em se tornar referência em qualidade de atendimento por meio do melhor serviço de instalação e assistência técnica, além de atribuir beleza e inovação tecnológica que alcancem a liderança do mercado.

Com a intenção de suprir a grande demanda no setor de climatização, atender as exigências de qualidade do consumidor e evitar um aumento nos preços, a Komeco consolida a produção de condicionadores de ar e aquecedores solares de água no país, se tornando a maior fábrica com capital 100% nacional.

Fundada há 20 anos em solo catarinense, atualmente a Komeco mantém a fabricação e a distribuição de diversas linhas de condicionadores de ar, aquecedores de água solar e a gás, desumidificadores e climatizadores, chegando a mais de 3 milhões de ambientes, residenciais e comerciais do país.

A empresa, que teve uma média de crescimento de 80% ao longo de cinco anos, atende a mais de 10 mil clientes em todo o Brasil, no Uruguai e no Paraguai, totalizando 4 mil pontos de venda. Está entre as cinco maiores fabricantes brasileiras de condicionadores de ar, e mantém abastecidos os estoques das melhores lojas de departamento do Brasil, a exemplo



da Telhanorte, Cassol, Walmart, Casa & Construção, Leroy Merlin, Dadalto, entre outras.

Integrante da holding Komgroup, que está há mais de 20 anos no mercado brasileiro e trabalha com cinco outras frentes de negócios, a Komeco tem um Centro de Distribuição em Itajaí e sua matriz localizada na cidade de Palhoça, ambas as cidades na Grande Florianópolis, onde mantém uma estrutura de 2,2 milhões m², com aproximadamente 45 mil m² de área construída, e conta com 1,5 milhão m² de área de preservação, com a utilização de sistemas que reduzem o impacto ambiental. Ao todo, em sua matriz catarinense, trabalham mais de 400 colaboradores diretos e 4 mil indiretos.

O acordo corporativo entre empresários chineses, feito em 2010, permitiu a abertura de uma filial da Komeco em Xangai, responsável por manter o controle de qualidade das linhas de condicionador de ar e por coordenar a logística internacional.

Com investimentos constantes em qualificação técnica, atendimento e distribuição, a Komeco tem garantido segurança, confiança, satisfação e economia para a empresa e seus consumidores, pois dispõe de estoque próprio e canal direto com o quem compra seus produtos.

CAMINHO RUMO AO TOPO

O crescimento de 35% em relação a 2012, mesmo com o aumento na taxa de impostos que prejudicou o mercado de importação no país em 2013, não lembra em nada as severas crises que foram ultrapassadas no decorrer da história da Komeco.

Em 1992, quando chegou a Florianópolis, o então contabilista Denisson Moura de Freitas, fundador da Komeco, sonhou em ter seu próprio negócio, que mais tarde se tornaria a holding Komgroup, composta por cinco empresas distintas.

O paulista fundou a Procecon Assessoria Empresarial, sua primeira empresa, em 1992, e logo em seguida abriu uma importadora de utilidades domésticas, que rapidamente evoluiu e obteve sucesso. Em 1997, fundou a Komeco, fábrica de aquecedores a

Fundada há 20 anos em solo catarinense, atualmente a Komeco mantém a fabricação e a distribuição de diversas linhas de condicionadores de ar, aquecedores de água solar e a gás, desumidificadores e climatizadores

gás, atingindo liderança de mercado já no segundo ano de atividade. Com a criação da Ásia Importação e Distribuição, em 1993, e a chegada do primeiro contêiner da China, Denisson entrou no mercado de importação.

Eram anos de transformação que marcariam a história do Brasil, mas o bom era saber que, desde o início, o empresário

podia contar com pessoas especiais e colaboradores dedicados. Tanto trabalho começou a gerar os primeiros frutos.

Tudo ia bem, até que, em 1998, a alta no dólar gera crises nas importações de produtos e títulos mundiais. A solução veio no ano seguinte, com a construção da primeira sede da empresa em São Paulo e a participação na Construir - Feira Internacional da Construção, e na Feicon, principal Salão da Construção da América Latina.

Para equilibrar a sazonalidade e o fator regional do negócio que prosperava, em 2002, a empresa desenvolveu equipamentos de condicionadores de ar. Vem desta época, a contratação de um dos colaboradores fundamentais para o desenvolvimento do setor Comercial, o diretor Sandro Suda, que mais tarde se tornaria a frente dos negócios da empresa.

Em 2004, uma nova fase da Komeco teve início, com o lançamento de sua primeira linha completa de condicionadores de ar. Logo no primeiro ano de comercialização, foram vendidas mais de mil máquinas, com o aumento recorde das importações deste produto. O ano seguinte marcou a consolidação da marca como especialista na venda de condicionadores de ar no mercado brasileiro, fato confirmado pelo crescimento de 195% do seu capital em relação ao ano anterior. Ao mesmo tempo, uma crise entre os sócios da

empresa ocasionou a ruptura interna que gerou um fruto inesperado e próspero.

Em 2006, com a criação da holding Komgroup, que agregou a Komeco a mais quatro empresas, houve um crescimento 94% no mercado de soluções em climatização. Com a chegada de 2007, a Komeco deu mais um passo em direção à liderança do setor de Aquecimento ao inaugurar uma fábrica de aquecedores solares em São José, município de Santa Catarina, com crescimento de 79% já em seu primeiro ano de atividade.

A Komeco passou por mudanças e contratempos em 2008, ao sofrer uma queda de 10% em relação ao ano anterior e, mesmo regularizada, foi impedida de importar por seis meses. Teve de enfrentar fiscalizações e restrições operacionais em meio a uma crise interna.

Em 2010, inaugurou o Centro Administrativo da Komeco em Palhoça, município da Grande Florianópolis, construído em uma área de 2,2 milhões de metros quadrados, dos quais 1,5 milhão está em programa de preservação ambiental. A construção do Centro de Distribuição em Itajaí, no mesmo ano, expandiu o negócio para o continente asiático.

O rumo até 2011 foi de crescimento econômico, mas no ano seguinte, com o aumento dos impostos sobre a importação de produtos, a empresa precisou tomar uma decisão de risco, porém, inovadora: construir uma grande fábrica que representasse o investimento no potencial industrial brasileiro.

O projeto da fábrica de Manaus fez o sonho se tornar realidade no final do mesmo ano. Tal feito deu à Komeco o título de "maior fábrica de condicionadores de ar do Brasil", em 2013. Atualmente, além da produção nacional, a empresa mantém relações comerciais com a China, mantendo uma filial em Xangai.

Um desafio histórico foi lançado este ano na trajetória da Komeco: atingir a meta de 100% de crescimento ao ano.

PRINCIPAIS GESTORES

Natural de São Paulo, o fundador da Komeco, Denisson Moura de Freitas, começou a trabalhar aos 16

A Komeco encontrou na fabricação de produtos no país um aliado com a redução dos impostos decorrentes da importação

anos e aprendeu a articular seu conhecimento e colocar seus ideais em prática por herdar o DNA empreendedor do pai. Em 1988, teve êxito como contador em um comércio varejista de Florianópolis, graças a um curso técnico que fez em São Paulo com um dos melhores professores do país. Em Santa Catarina, formou-

-se em Contabilidade na Faculdade Univali de Biguaçu, cidade da Região Metropolitana da capital catarinense.

O crescimento foi largamente impulsionado pelo seu dinamismo e gestão atuantes em todos os setores em que trabalhou desde quando se tornou dono do seu próprio negócio, características estas que o fizeram iniciar relações comerciais no continente asiático. Denisson inovou também ao instituir os *home centers* como principal canal de distribuição e comercialização de seus produtos, aumentando expressivamente seu *share* de mercado em todo o Brasil. Com foco no atendimento personalizado dos seus clientes, o empresário tem como objetivo de mercado crescer uma média de 35% ao ano até 2016.

Confirmando sua influência, inovação e visão de negócios no mercado brasileiro, Denisson Moura de Freitas foi homenageado este ano com o prêmio "Personalidade de Vendas", promovido pela Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing em Santa Catarina (ADVB/SC), considerado o hall da fama do empreendedorismo de Santa Catarina.

O empresário concorreu ao prêmio com outros líderes catarinenses e obteve 35% dos votos de mais de 1.300 lideranças empresariais. De fala calma e ar sereno, o homenageado revelou que o prêmio lhe dá ainda mais motivação e entusiasmo para expandir os negócios. Ressaltou que seu foco na qualificação da instalação dos produtos e na melhoria da qualidade do suporte técnico, atendendo à Norma de Instala-

ção de Aparelhos a Gás, concedida pela ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas), é uma das prioridades da empresa com seus clientes.

Em 2003, a chegada do então gerente Comercial, Sandro Seito Suda, tornou-se um divisor de águas para a evolução dos negócios da Komeco. Natural do Paraná, Suda é formado em Ciências Econômicas pela Universidade Tuiuti, sendo, atualmente, o principal canal com os principais fornecedores e investidores da empresa.

Seu maior foco estratégico é colocar no mercado soluções e produtos especializados, com a tomada de decisões diretamente focada no *trade*, oferecendo todo suporte necessário aos canais de venda.

Nos últimos quatro anos, foi um dos responsáveis por fazer da Komeco a marca com maior destaque no mercado de condicionadores de ar modelo split, um resultado que posiciona a Komeco como uma das protagonistas do setor, através de um trabalho desempenhado frente a frente com clientes e fornecedores.

Em sua trajetória profissional, Suda também já integrou a equipe de grandes multinacionais, como a Nestlé Brasil, o que valoriza sua capacidade de negociação comercial em grandes mercados. O diretor Comercial é a Komeco em todos os pontos de venda, através de um relacionamento contínuo, que percebe as necessidades do mercado e o que fazer para supri-las.

O que a Komeco faz de melhor não vem da fábrica para as prateleiras. Mas da necessidade em satisfazer quem compra.

PRODUÇÃO PRÓPRIA

Ciente da barreira gerada pela concorrência de preços, a Komeco encontrou na fabricação de produtos no país um aliado com a redução dos impostos decorrentes da importação. Sua fábrica de condicionadores de ar localizada na Zona Franca de Manaus, no coração da indústria nacional, possui 12 mil m² de área, com uma capacidade produtiva de 600 mil peças por mês, e desenvolvimento tecnológico com laboratórios próprios contendo tecnologia de ponta. A fábrica de aquecedores solar de água, mantida em

São José, Santa Catarina, tem 2.200 m² com capacidade produtiva de 7.200 reservatórios e 28.800 m² de coletores.

De olho no aquecimento do mercado de HVAC-R (Aquecimento, Ventilação, Ar condicionado e Refrigeração) e no aumento da temperatura em todo o Brasil, que fez crescer a procura por soluções que amenizem os efeitos do calor com a climatização de ambientes, seja residencial ou comercial, a Komeco investiu em novos produtos que aliam eficiência, sustentabilidade e baixo consumo de energia, conforme a exigência dos atuais consumidores.

No segmento de condicionadores de ar, a marca atingiu – no mês de julho de 2013, um período atípico para venda destes produtos –, o crescimento histórico de 30% no faturamento em relação ao mesmo mês do ano anterior. Ao todo, foram vendidos mais de 25 mil aparelhos, cerca de 10 mil a mais do que em 2012. Cenário que, aliado ao aumento do Imposto de Importação de 18% para 35% pelo Governo Federal, previu a escassez de produtos no mercado até o final da temporada de calor, principalmente devido a redução de *players* do setor de 32 para cerca de 8.

Os lançamentos da empresa para a alta temporada de calor foram apresentados na última edição da Febrava – Feira Internacional de Refrigeração, Ar Condicionado, Ventilação, Aquecimento e Tratamento de Ar, realizada em São Paulo, no mês de setembro. Os lançamentos da marca foram expostos para cerca de 2 mil pessoas, entre *players* do mercado de HVAC-R do Brasil e do exterior, que passaram pelo estande ao longo dos 4 dias de evento.

Entre os visitantes, os investidores do Sudeste e Sul do país se mostraram mais interessados pelos novos modelos de condicionadores de ar, climatizadores, coletores de alta eficiência e aquecedores de água com tecnologia avançada. Além dos brasileiros, visitantes da China, Coreia do Sul, Itália, Argentina, Chile, Colômbia, Paraguai e Dubai compareceram ao estande da marca, com grandes possibilidades de abertura de mercado.

“Nossa presença na feira fortaleceu as negociações nacionais e internacionais, conseguimos juntar a equipe de vendas da empresa em um momento de

troca de experiências e planejamento e, ainda, motivá-los com a chegada dos novos produtos”, destaca o diretor Denisson Moura de Freitas.

Um dos chamarizes da marca foi o estande de 182 m², o único da feira completamente fechado, com atendimento diferenciado e climatizado. “A ideia de fazer o *stand* fechado teve como objetivo mostrar todo o portfólio de produtos que envolvem a marca Komeco para os visitantes, gerando curiosidade para quem passa por fora, porém, internamente, passando uma ampla visão de toda as linhas de produtos”, explica o diretor.

No estande, além dos produtos tradicionais, foram divulgados os lançamentos da marca: Chiller 8XM, Split Alta Capacidade VRF, Multiclimatizador de parede, Coletor de Alta Eficiência – Tubo a vácuo, Sistema de Aquecimento sob controle – Solar Control

II, Condicionadores de ar com Tecnologia Inverter, Aquecedores de água a gás, ECO e Bomba de Calor.

A oferta de produtos da Komeco é direcionada tanto a ambientes residenciais de pequeno, médio e grande porte quanto para espaços comerciais, abrangendo desde consumidores que buscam um bom custo-benefício, aliado ao bem-estar de um ambiente climatizado, grandes empresas que buscam mais economia de energia e produtos sustentáveis, e programas sociais, como o Minha Casa, Minha Vida do Governo Federal, que utiliza os aquecedores solares da empresa como principal fonte do aquecimento da água das residências.

A Komeco é certificada pelo Programa de Qualificação de Fornecedores de Sistema de Aquecimento Solar, que garante a qualidade total e máxima eficiência do produto. Boa parte do sucesso se deve a

TABELA 1
CONDICIONADORES DE AR

Linha	Especificação
Mini Split Princess	Disponível nas potências: 7 mil BTU/h (até 14 m ²), 9 mil BTU/h (14 a 21 m ²), 12 mil BTU/h (18 a 16 m ²), 18 mil BTU/h (30 a 40 m ²), 24 mil BTU/h (40 a 56 m ²) e 30 mil BTU/h (50 a 68 m ²).
Mini Split Maxime	Disponível nas potências: 7 mil BTU/h (até 14 m ²), 9 mil BTU/h (14 a 21 m ²), 12 mil BTU/h (18 a 16 m ²), 18 mil BTU/h (30 a 40 m ²).
Mini Split Ambient	Disponível nas potências: 7 mil BTU/h (até 14 m ²), 9 mil BTU/h (14 a 21 m ²), 12 mil BTU/h (18 a 16 m ²), 18 mil BTU/h (30 a 40 m ²).
Mini Split Lotus	Disponível nas potências: 9 mil BTU/h (14 a 21 m ²), 12 mil BTU/h (18 a 16 m ²), 18 mil BTU/h (30 a 40 m ²).
Cassete	Ideal para grandes ambientes e disponível nas potências: 36 mil BTU/h (até 85 m ²), 48 mil BTU/h (até 96 m ²).
Piso Teto	Ideal para ambientes comerciais e pode ser instalado no piso ou no teto. Disponível nas potências: 33 mil BTU/h (até 78 m ²), 60 mil BTU/h (até 100 m ²).
HiGlass	Disponível nas potências: 9 mil BTU/h (14 a 21 m ²), 12 mil BTU/h (18 a 16 m ²), 18 mil BTU/h (30 a 40 m ²).
Portátil Ambient	Ideal para pequenos ambientes. Disponível nas potências: 9 mil BTU/h (14 a 21 m ²), 12 mil BTU/h (18 a 16 m ²).

TABELA 2
DESUMIDIFICADOR

Linha	Especificação
KD 25G1 (Portátil)	Antimofa, evita problemas alérgicos ou respiratórios. Ideal para closets e guarda-roupas, salas de impressão, informática e bibliotecas. Possui fluido refrigerante ecológico, que não agride o meio ambiente.

TABELA 3
MULTICLIMATIZADOR

Linha	Especificação
KC 05LFM (Portátil)	Possui recipiente para cinco litros e recipiente para congelar a água e deixar o ambiente mais refrescante. Umidifica, climatiza, aquece e purifica o ar.
KC 07L (Portátil)	Umidifica, climatiza, aquece e purifica o ar com baixo consumo de energia e ótimo desempenho.

TABELA 4
PURIFICADOR

Linha	Especificação
KPU10W (Portátil)	Mantém o ambiente protegido contra germes e outros poluentes do ar.

TABELA 5
AQUECEDORES DE ÁGUA A GÁS

Linha	Especificação
Slim	Exaustão Natural, dois modelos, com capacidades para 6,5 litros, 7,5 litros, 11,5 litros e 12 litros.
Exaustão Forçada	Exaustão Natural, dois modelos, com capacidades para 15,5 litros, 16 litros, 19,5 litros e 20,5 litros.
Fluxo Balanceado	Única linha que permite a instalação dentro dos banheiros devido ao seu sistema de fluxo balanceado de exaustão dos gases. Capacidade para 7,5 litros.
Digital	Exaustão forçada digital. Modulação eletrônica ajusta automaticamente a chama e reduz o consumo de gás. Capacidades para 20,5 litros, 22,5 litros, 30 litros e 31 litros.
Eco	Exaustão forçada com mínima emissão de NO _x , rápido aquecimento sem desperdício de água e energia. Capacidades para 29 litros, 30,5 litros, 36 litros e 39,5 litros.

TABELA 6**AQUECEDOR DE ÁGUA SOLAR**

Linha de coletores	Especificação
Princess	Contém 10 tubos, material cobre.
Ambient	Contém 10 tubos com serpentinas em aço inox, que proporciona segurança total contra rompimento em caso de congelamento.
Maxime	Contém 7 tubos, material cobre.

uma eficiente cadeia de distribuição nacional. A evolução dos produtos é fruto do conjunto que envolve o comprometimento dos colaboradores, dos representantes e das pesquisas para desenvolvimento dos equipamentos.

Os condicionadores de ar Komeco são referência em sistemas de automação de controle a distância por computadores e outros dispositivos (com ou sem fio), desenvolvidos com a mais alta tecnologia dos laboratórios próprios da fábrica de Manaus. “Nossa previsão é de chegar a 500 mil condicionadores de ar vendidos, aumentando o faturamento em 100% no próximo ano”, afirma o presidente da empresa, Denisson Moura de Freitas.

SUSTENTABILIDADE E PROGRAMAS GOVERNAMENTAIS

O setor de aquecimento solar no Brasil está em franca expansão. A Komeco atua no desenvolvimento de sistemas de aquecimento solar que proporcionam qualidade, economia de energia e bom desempenho. Por esse motivo, a marca foi escolhida para compor o quadro de fornecedores do programa Minha Casa, Minha Vida do Governo Federal.

Nas residências contempladas pelo programa, o sistema de aquecimento solar reduz o consumo em 45 kWh/mês, gerando uma economia de até 60% no gasto de energia da família, segundo dados da Unicamp, além de ter suporte na instalação em todo o país e garantia de cinco anos contra defeitos de fabricação. Atende não somente às necessidades de sustentabilidade, expressiva redução de impactos ambientais e suprimento energético, mas também

incrementa o programa nos seus aspectos ambiental e social e gera milhares de empregos diretos e indiretos no país.

Atualmente, a Komeco produz uma média mensal de mil reservatórios e 2.800 m² de coletores solares em inox, e espera dobrar sua capacidade produtiva no próximo ano. Em parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), a empresa mantém laboratórios no padrão determinado pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO).

A participação da Komeco no programa Minha Casa, Minha Vida é intermediada pelo Dasol – Departamento Nacional de Aquecimento Solar da Abrava – Associação Brasileira de Refrigeração, Ar Condicionado, Ventilação e Aquecimento.

O mercado da arquitetura sustentável está em franca expansão, sempre com o surgimento de novas tecnologias. De uns anos para cá, as indústrias brasileiras estão ficando mais “verdes”. Atualmente, a questão da sustentabilidade já se transformou em requisito para ser aceito e permanecer no mercado. Os produtos precisam ser pensados levando em conta a qualidade e o baixo custo para fabricá-los, o menor impacto ambiental e o uso de materiais renováveis. Tudo como forma de diminuir a agressão ao meio ambiente, não apenas no conteúdo, mas também na forma de consumo, com *design* que permita gastar menos energia ou a promover o descarte correto de resíduos.

A mudança de hábitos da indústria não foi tarefa fácil, porém, a Komeco se rendeu às tecnologias que incentivam um cotidiano mais ecologicamente

correto e ao consumo consciente. Nos anos 1960, quando surgiram as primeiras empresas dedicadas aos produtos e serviços com menos impacto no ambiente, elas se limitavam à poluição e ao uso de materiais nocivos. Após alguns empreendedores visionários perceberem que fazer negócios sustentáveis poderia ser também lucrativo e, para competir com os produtos tradicionais, as empresas precisaram ter tamanho e capacidade produtiva. Atualmente, o investimento em ecoprodutos, mesmo que seja somente em linhas ou escalas de produção de determinados segmentos, é um pré-requisito para a competitividade das empresas.

Em busca dessas novas soluções tecnológicas que minimizem os impactos ambientais, com baixo consumo de energia ou de água e matéria-prima que gere menos resíduos, além de apresentar formas e *designs* atrativos aos olhos do consumidor, a Kome-

co, focou na redução do desperdício de combustível e da emissão de poluentes na atmosfera, como o CO, o CO₂ e o No_x. Sua linha de aquecedores de água a gás é produzida com carbono laminado a frio e aço inoxidável, material de alta resistência a oxidação atmosférica, que substitui metais cromados responsáveis por gerar perigosos rejeitos químicos nocivos ao meio ambiente.

Os investimentos da marca na linha ECO contam ainda com tecnologias que permitem a redução do desperdício e maior velocidade na espera de água quente no ponto de consumo em toda rede hidráulica.

Produtos e serviços que colaboram para que cada pessoa diminua seu impacto na natureza são cada vez mais necessários e acessíveis financeiramente e estão se tornando, por sorte, cada vez mais comuns. Afinal, com eles, todos ganham: os consumidores, os empreendedores, o mundo em que vivemos.

AVON

João Biarari
Ricardo Rodrigues
Adriana Fu Vivian
Mariana Maia

EFICIÊNCIA NA INTEGRAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A Avon é reconhecida pela sua velocidade de inovação no mercado de vendas diretas. A venda direta é um sistema de comercialização baseado no contato pessoal, entre vendedores e compradores, fora de um estabelecimento comercial fixo. Os mecanismos de funcionamento dos processos da Cadeia de Suprimentos possuem uma dinâmica específica desse setor, não sendo comparável com os de varejo, principalmente quando falamos da capilaridade do mercado, seu potencial de expansão geográfica e sua complexidade logística.

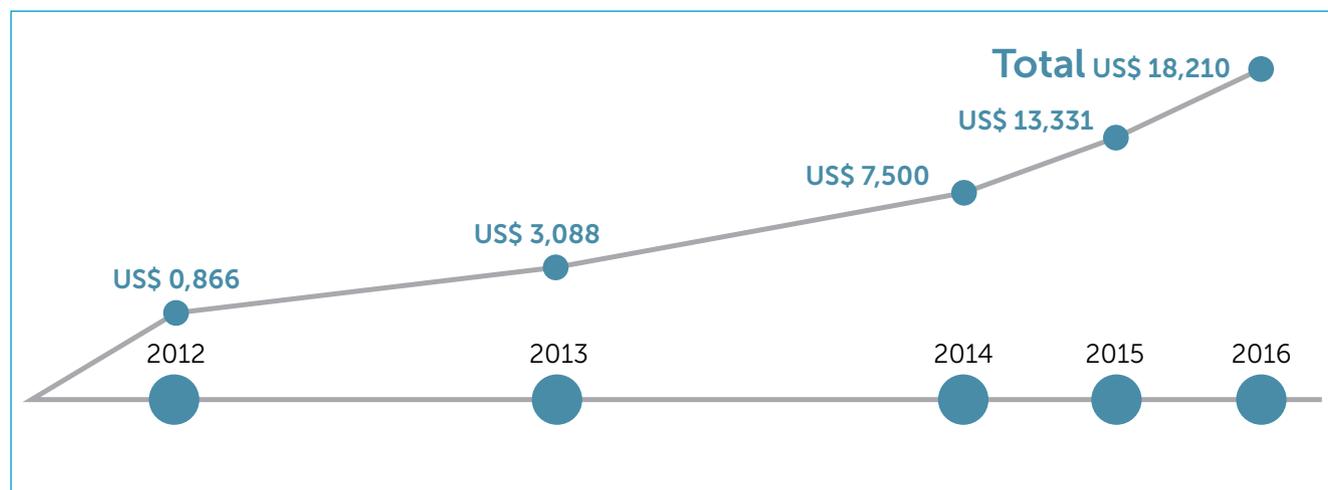
Em 2012, a impossibilidade de lançar a família de produtos Avon Care 1L, devido aos altos custos logísticos que inviabilizavam o projeto, gerou a necessidade de inovar a cadeia de suprimentos. Essa ação levou à iniciativa conhecida como Out of the Box, um portfólio de projetos que desafiava a empresa a pensar "fora da caixa" nos diferentes processos, desde a criação do produto até a entrega para a revendedora.

A mudança no processo logístico para os produtos da família 1L contemplou o desenho de uma embalagem secundária, específica para as características do produto, integrada às condições de armazenagem e transporte, reutilizável, respeitando aspectos ergonômicos e solucionando problemas de qualidade. Essa ação evitou a circulação de mais de 10 mil paletes, gerou uma economia de US\$ 1,8 milhão e foi o começo de uma iniciativa de melhoria conjunta entre as diferentes áreas da Avon.



FIGURA 1

CRONOGRAMA DE SAVING DE ACORDO COM ANDAMENTO DOS PROJETOS DO PORTFÓLIO



O portfólio de projetos Out of the Box é composto por cinco programas que se desdobram em 45 projetos que trarão até 2016 mais de US\$ 18 milhões de redução nos custos da Cadeia de Suprimentos em toda a América Latina, atuando em quatro diferentes frentes: redesenho de embalagem, redução do consumo de insumos, redesenho de infraestrutura de armazenagem e transportes. Além de benefícios financeiros, que têm participação importante na estratégia global de redução de custos até 2016, os benefícios ambientais são expressivos, como veremos a seguir.

A premissa básica das ações é usar melhor os recursos disponíveis de embalagem, armazenagem e transporte, pela adoção de novos padrões e práticas, gastando menos recursos financeiros e ambientais para entregar o melhor serviço e produto para mais de 1,5 milhões de revendedoras em todo o Brasil e 3,3 milhões em toda a América Latina. O foco das

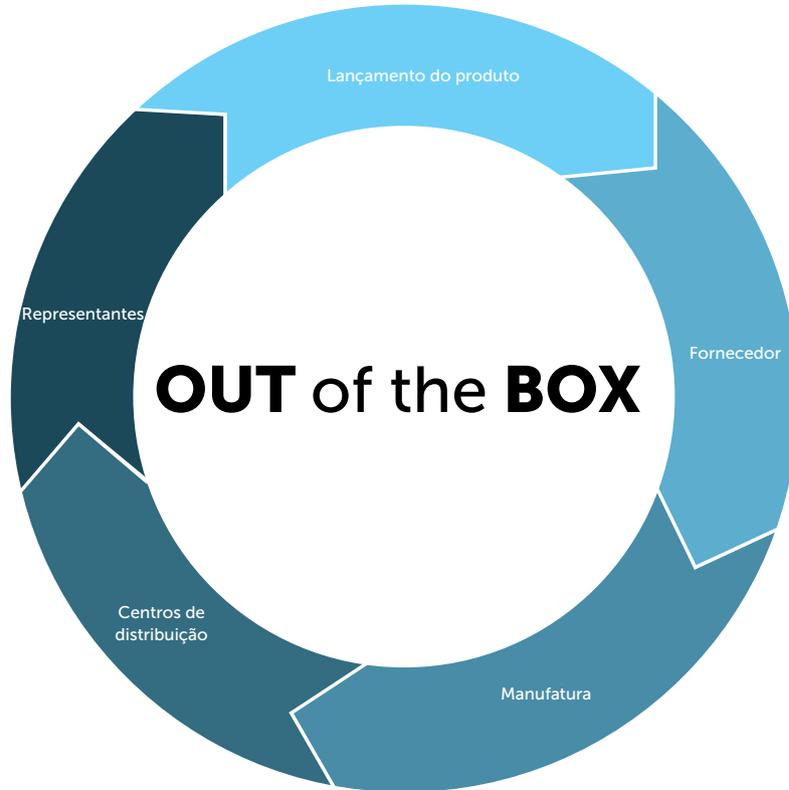
ações é nas operações logísticas, já que estas são responsáveis por transformar os processos da Cadeia de Suprimentos em atividades interligadas, mas, ao mesmo tempo, envolvem diversas atividades que não geram valor agregado à revendedora.

O grande desafio é aplicar as estratégias considerando as particularidades do mercado de vendas diretas e de cada país. A Avon América Latina representa mais de 50% das vendas mundiais, por isso é importante abordá-la como um todo quando falamos de melhorias na cadeia de suprimentos. Além disso, a variedade de produtos da empresa e sua velocidade de inovação, com lançamentos a cada campanha (cerca de 15 dias), torna o trabalho desafiador.

Os projetos Out of the Box abrangem todo o portfólio de produtos Avon, isto é, além dos produtos cosméticos, são estudados os itens não cosméticos, vendidos nos catálogos Moda & Casa, que

FIGURA 2

OVERVIEW DA CADEIA DE SUPRIMENTOS EM VENDAS DIRETAS:
A REVENDEDOORA COMO CANAL DE VENDA

FIGURA 3**OUT OF THE BOX: INTEGRAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS**

comercializa desde sapatos, vestuário e acessórios até livros.

Visando à integração e simplificação da cadeia de suprimentos, com uma redução de 8% nos custos que não adicionam valor à nossa revendedora, foram selecionados 45 projetos multifuncionais, avaliados pelo seu valor de negócio e aderência à estratégia. Conduzidos seguindo metodologia de gerenciamento de projetos descrita no PMBOK®,

esses projetos foram organizados em um único portfólio, com objetivos comuns de resultados, visando à maximização dos benefícios e à otimização na alocação integrada dos recursos da organização. Com um grupo de projetos coordenados, podemos obter benefícios que não seriam possíveis se eles fossem gerenciados individualmente. Cada projeto conta com um líder que coordena uma equipe multifuncional de diferentes níveis (operacionais, táticos

FIGURA 4**PORTFÓLIO OUT OF THE BOX – ESTRUTURA DE PROGRAMAS E PROJETOS**

Operações da manufatura interna	Operações da manufatura terceirizada	Operações com o fornecedor de insumos	Operações de produtos não cosméticos	Operações com a revendedora
13 projetos	9 projetos	11 projetos	8 projetos	4 projetos

FIGURA 5
MATRIZ DE ESTRATÉGIAS DE ATUAÇÃO

Redesenho de embalagem

- > Embalagem de insumos
- > Embalagem da revendedora
- > Embalagem de produtos acabados
- > Adoção de *sleep sheet*
- > Definição de requerimentos para embalagem

Integração e otimização de transporte

- > Alteração de padrão de carreta
- > Implantação de circuito dinâmico
- > Implantação de sistema Milkrun
- > Integração com logística reversa de materiais

Materiais reutilizáveis

- > Eliminação de palete descartável
- > Reúso de caixas
- > Integração entre fornecedor Avon para reúso de insumos de consumo

Redesenho de armazém

- > Adensamento de armazém por meio do redesenho de longarinas nas diferentes plantas Avon

e estratégicos), cada qual contribuindo com sua inteligência e conhecimento.

AS ESTRATÉGIAS PARA A TRANSFORMAÇÃO DE VALOR

Para que os benefícios financeiros e ambientais fossem alcançados, foram traçadas quatro estratégias-base que estão presentes nos cinco programas apontados na Figura 4. Essas estratégias foram obtidas por meio de uma análise SWOT considerando o mercado de vendas diretas, a situação da empresa no mercado e aspectos internos de operação. As estratégias englobam redesenho de embalagem e cubagem, integração de fretes, reúso de materiais e adensamento de armazém, atuando de forma coordenada, sendo o objetivo final chegar a uma cadeia alinhada desde a inovação até a chegada do produto na casa da revendedora.

O início das atividades começou com o mapeamento dos SKUs ativos e classificação destes por silhuetas. Os mais de 1.900 códigos, considerando somente a divisão de cosméticos, foram divididos em 300 silhuetas. Para a divisão Moda & Casa foram escolhidos os cinco maiores fornecedores, a partir da premissa de número de paletes movimentados. Cada formato foi estudado individualmente e

a caixa ideal foi desenhada já contemplando toda a cadeia logística com auxílio do software TOPS (Programa de Empacotamento com Otimização Total), fornecido pela empresa Startrade.

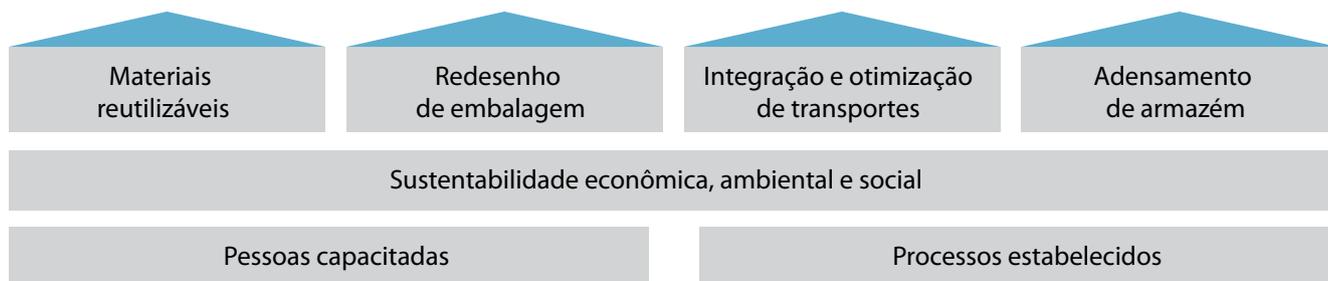
Durante os estudos iniciais dos projetos, alguns *quick wins* já foram identificados e implantados de imediato. Por exemplo, a alteração do *case packer* da linha de desodorantes *roll on*, que retornou um ganho de 15% de unidades a mais dentro de cada caixa, mais unidades dentro da caixa, menos paletes movimentados, impactando custos ao longo de toda cadeia. Alguns *quick wins* envolveram logística internacional. O aumento em 20% na ocupação de *containers* vindos de apenas um fornecedor do México gerou uma redução de US\$ 83 mil na conta “frete de transporte marítimo”.

O SUCESSO SÓ É ALCANÇADO COM A EXECUÇÃO

Para a definição de melhor embalagem para cada produto, levam-se em consideração as características de produção, transporte e armazenagem, de forma a garantir a eficiência máxima ao longo da cadeia. Como temos um padrão de veículos no mercado de transportes, a partir dessa premissa definiram-se as medidas de longarinas e paletes até

FIGURA 6

CADEIA DE SUPRIMENTOS EFICIENTE E MELHOR ATENDIMENTO PARA A REVENDEDORA – PESSOAS CAPACITADAS E PROCESSOS ESTABELECIDOS COMO BASE PARA ALCANÇAR MELHORES RESULTADOS. COM FOCO EM SUSTENTABILIDADE E POR MEIO DE QUATRO ESTRATÉGIAS, OBTAMOS UMA CADEIA MAIS EFICIENTE E A SATISFAÇÃO DE NOSSAS REVENDEDORAS



chegar à embalagem de transporte. As embalagens ideais para a operação foram então desenvolvidas e também apresentadas ao time de inovação, que considera seu dimensional para desenvolver produtos que se adequem às operações.

Com novas premissas de embalagem e transporte adotadas, foi necessário renovar a infraestrutura de armazém. A adequação das estruturas de armazenagem na planta produtiva permitiu um aumento de 20% da capacidade em um mesmo espaço, possibilitando eliminar gastos com armazéns externos e um melhor uso do espaço existente, aumentando em 10% a ocupação do espaço total e usando 100% de ocupação do espaço útil.

Com a mudança do perfil de cubagem, além da redução de 16% dos gastos com embalagem, reduziu-se a geração de resíduos de papelão em 29% nos centros de distribuição, correspondendo a 1,5 milhões de caixas em um ano. Os benefícios atingiram também os aspectos ergonômicos, com a eliminação de pontos vermelhos na fábrica, adequando ao peso máximo da caixa para manuseio. Com a redução de custos e riscos para a operação do negócio, permite-se investir em melhorias estruturais e inovação, de forma a atender sempre melhor as revendedoras.

Uma nova embalagem específica para o produto porta-panetone, item considerado de alta cubagem, vendido para o Natal de 2012, permitiu que mais

unidades pudessem ser alocadas em um palete, o que evitou a circulação de 2 mil paletes durante as três campanhas em que seria comercializado. A alteração somente desse código deu um retorno de U\$ 215 mil em três meses.

Na esfera de transportes, foi aplicado um conjunto de medidas para redução do impacto ambiental da empresa e redução das contas “frete”, tanto internacionais como locais. Uma das medidas adotadas, por exemplo, foi o alinhamento de planejamento com a movimentação de materiais produzidos em terceiros em aliança com uma nova embalagem. Uma caixa mais resistente, permitindo seu reúso por no mínimo três vezes e o transporte, aproveitando o máximo do veículo, atingiu uma redução de mais de 35% no gasto com fretes, mais de US\$ 1,5 milhão, em menos de um ano para o mesmo volume de unidades movimentadas.

Além do melhor aproveitamento de veículos, temos ganhos associados ao melhor aproveitamento das rotas de frete. A maioria dos fornecedores de insumos fica localizada próximo ao maior centro de distribuição da Avon, em Cabreúva. Com essa disposição espacial, integra-se a logística de recebimento de insumos com a expedição de produtos terminados em uma sólida parceria com o fornecedor. Usando uma frota compartilhada entre Avon e os maiores fornecedores da empresa, estrutura-se uma relação ganha-ganha por meio da implantação

do circuito estático. Com isso, na maior parte dos trechos temos um veículo produtivo, com custo frete mais vantajoso, evitando seu trânsito vazio.

SUSTENTABILIDADE COMO ALIADA DA MUDANÇA DE MENTALIDADE

A necessidade de desenvolver iniciativas sustentáveis para diminuir o impacto das atividades no meio ambiente deu força para a inovação dos processos logísticos e impulsionou as pessoas a encararem uma nova forma de pensar. Além de ter uma cadeia mais alinhada, com os recursos usados da melhor forma, teríamos que agregar a isso a menor geração de resíduos e poluentes. A principal mentalidade defendida para alcance da meta ambiental foi o uso da logística reversa de materiais.

A ideia de logística reversa contempla estratégias de uso de embalagens retornáveis, embalagens reutilizáveis em outros processos da cadeia e paletes reutilizáveis. Para atender à meta, foram eliminados paletes descartáveis e adotados paletes reutilizáveis que entram em um circuito entre as plantas Avon, plantas parceiras e fornecedores. Mais do que isso, fornecedores internacionais devem entregar em paletes plásticos, que além de facilitar o processo de importação, são reutilizados nas operações internas do Brasil ou para exportação. Essa ação permitirá a redução de 300 toneladas de madeira até 2016.

Quando falamos de embalagens, os fornecedores responsáveis por 70% dos nossos paletes movimentados terão o processo de retorno de caixas, eliminando mais de 45% do nosso resíduo de papelão na planta produtiva. Os produtores terceirizados adotaram uma caixa retornável responsável pela redução de resíduo de papelão nos centros de distribuição, conforme citado anteriormente.

Para o sucesso da operação, foram firmadas parcerias com os fornecedores para mudar sua forma de trabalho, a fim de atender à nova política Avon. Para isso, foi apresentada uma proposta em que am-

O uso de embalagens e paletes retornáveis reduz os resíduos para a Avon ao mesmo tempo em que o fornecedor diminui seus gastos com insumos e ganha benefícios na entrega do material, como um horário de entrega diferenciado

bos os lados se beneficiam com a nova ideia. O uso de embalagens e paletes retornáveis reduz os resíduos para a Avon ao mesmo tempo em que o fornecedor diminui seus gastos com insumos e ganha benefícios na entrega do material, como um horário de entrega diferenciado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As ideias praticadas pelo Out of the Box, por atuarem de forma integrada, geram be-

nefícios tão expressivos que permitem grandes investimentos de melhoria estrutural e de processos, tendo um *payback* por projeto sempre inferior a um ano. Os conceitos apresentados no projeto já são conhecidos nas práticas de mercado, pela necessidade cada vez mais crescente de ter uma operação lean e sustentável. O diferencial do Out of the Box é a capacidade de conectar as ações de forma harmônica e implantá-las de forma rápida com sólidos resultados.

Muitos resultados já foram atingidos, o que motiva a manter a velocidade de implantação no Brasil e a expansão das ações nos demais países. Para atingir a redução de 8% dos custos da Cadeia de Suprimentos na América Latina, muitas ações ainda serão iniciadas, cada vez mais desafiadoras. Entre elas, podem-se citar a mudança nas caixas das revendedoras, melhorando a qualidade de entrega, e a implantação de *slip sheet* nas operações em substituição ao palete PBR. O uso racional dos insumos indiretos (paletes, embalagens, armazenagem e frete) é uma forma pragmática de reduzir custos que não adicionam valor ao nosso produto e, consequentemente, à nossa revendedora.

Para o sucesso do projeto, foi crucial a integração entre pessoas, atualização de sistemas e estabelecimento de alianças com fornecedores. Sua rápida execução e retorno de resultados se devem principalmente ao apoio da liderança e a força de trabalho da equipe Out of the Box, que engloba diferentes esferas operacionais e variedade de conhecimentos.

PERFIL INSTITUCIONAL

A Avon, a empresa voltada para as mulheres, é líder mundial no mercado de beleza, com uma receita anual próxima a US\$ 11 bilhões. Uma das maiores empresas de venda direta do mundo, comercializa seus produtos em mais de 100 países por meio de cerca de 6 milhões de revendedores autônomos, possuindo mais de 300 milhões de clientes. A América Latina representa mais de 50% do mercado da Avon no mundo, contando com uma força de 3,3 milhões de revendedores.

A empresa é pioneira em venda direta de cosméticos no Brasil, onde está desde 1958. Atualmente, o Brasil conta com a maior força de vendas da empresa e é também a maior operação da Avon no mundo. A cada campanha, que dura cerca de 19 dias, mais de 1,5 milhão de revendedores brasileiros interagem com diversas famílias, levando a beleza e desenvolvendo relacionamentos. A Avon possui uma fábrica na cidade de São Paulo e mais três centros de distribuição pelo Brasil.

Mais do que simplesmente um meio de ganhar dinheiro, o sistema oferecido pela Avon revolucionou a sociedade. Em 1886, época em que as mulheres exerciam apenas a função de dona de casa e o voto ainda era proibido para elas, nos Estados Unidos, graças aos produtos Avon, a mulher já começava a conquistar a tão sonhada independência financeira. O sucesso das vendas foi tão surpreendente que abriu novos horizontes, mostrando à sociedade o poder feminino no mercado de trabalho, na família e na comunidade.

Para demonstrar a relação sólida que a Avon

O portfólio de produtos da Avon inclui itens de beleza de alta tecnologia e apresenta marcas de qualidade mundialmente reconhecidas como Linha Avon de Maquiagem, Color Trend, Renew, Skin so soft, Advance Techniques e Avon Naturals

construiu com as mulheres ao longo do tempo, em 2003, a empresa criou o Instituto Avon, cujas ações extrapolam o universo feminino e mobilizam toda a sociedade em centenas de projetos pelo país em combate ao câncer de mama. Além de lidar com a questão do câncer, o Instituto abraçou a causa contra a violência doméstica também, disponibi-

lizando vídeos explicativos e materiais informativos.

Além de ações sociais sólidas, a empresa apoia iniciativas ambientais, como o "Viva o amanhã mais verde", com o objetivo de inspirar um movimento ambiental feminino a partir de uma doação inicial da Avon para o plantio e regeneração assistida de 1 milhão de árvores na Mata Atlântica, na América do Sul, e arrecadação adicional de fundos para restaurar seu ecossistema vital.

O portfólio de produtos da Avon inclui itens de beleza de alta tecnologia e apresenta marcas de qualidade mundialmente reconhecidas, como Linha Avon de Maquiagem, Color Trend, Renew, Skin so soft, Advance Techniques e Avon Naturals. A cada três batons vendidos no mundo, um é da Avon, sendo vendido a cada três segundos. Além disso, inclui produtos de moda, entre calçados, roupas e acessórios, e itens voltados para a casa, que representam 30% das vendas Avon.

VISÃO

Ser a companhia que melhor entende e satisfaz as necessidades de produtos, serviços e autorrealização das mulheres no mundo todo.

MISSÃO

Ser líder global em beleza e vendas diretas. Ser a empresa mais admirada, reconhecida como o melhor lugar para trabalhar e ser a marca de escolha entre as mulheres.

VALORES

Confiança, respeito, crença, humildade e integridade.

Para complementar as sólidas iniciativas ambientais e sociais, toma frente o portfólio de projetos Out of the Box, que foca a sustentabilidade econômica e ambiental. Alinhado estrategicamente com a meta de reduzir US\$ 400 milhões nos próximos anos, os projetos consistem em ações coordenadas para reduzir o impacto ambiental e os custos das operações ao longo de toda a cadeia de suprimentos da Avon, desde a criação do produto até a entrega à revendedora.

Referências

Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos. Donald J. Bowersox, M. Bixby Cooper, David J. Closs, 2006

PMBOK® Guide and Standards – 5th edition

ABEVD – Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas

Startrade – www.startrade.com.br, fornecedor do TOPS Software

João Biarari (Portfólio Sponsor) é presidente de Supply Chain da Avon

Ricardo Rodrigues (Portfólio Manager) é gerente regional de Logística

Adriana Fu Vivian é analista de Melhoria Contínua

Mariana Maia é engenheira de Melhoria Contínua

GOLDEN CARGO

Oswaldo D. Castro Jr.

COLHENDO OS FRUTOS DE UMA REESTRUTURAÇÃO

A história da Golden Cargo teve início há 19 anos, com a distribuição de cargas gerais para o Sul do Brasil. Em 1998, a empresa focou seus serviços no segmento de insumos agrícolas, em especial o agroquímico. Em 2000, foi incorporada ao Grupo Arex, do qual fez parte até o início de 2012, quando iniciou o processo de reestruturação da alta gestão. Desde então, além de uma frota totalmente adequada ao alto grau de especialização exigido por este mercado, a Golden Cargo vem investindo em centros de armazenagem e distribuição situados nos principais polos agrícolas do país, o que contribui para garantir o cumprimento rigoroso dos prazos de entrega.

A companhia está equipada com toda tecnologia e *know-how* necessários ao cumprimento das rigorosas normas mundiais de saúde, segurança e respeito ao meio ambiente, além da busca contínua pela excelência no atendimento aos clientes.

A Golden Cargo possui hoje nove Centros de Distribuição e nove filiais, e respondeu pelo transporte de 192 mil toneladas de produtos em 2012. Ano passado o faturamento foi de R\$ 104,4 milhões, e para este ano a companhia projeta um crescimento expressivo, de 30%.

Dentro da estratégia de expansão em 2013, a empresa investiu aproximadamente R\$ 8 milhões na ampliação da frota. Foram adquiridos 34 novos veículos, sendo 24 caminhões VM 270 – com alterações na configuração para possibilitar entregas nas fazendas – e 10 cavalos 6x2 FH 460, todos da marca Volvo.

Os novos veículos foram incorporados à frota



QUADRO**RAIO-X DA GOLDEN CARGO**

Fundação: São Paulo/SP, 1994

Faturamento 2012: R\$ 104,4 milhões

Crescimento previsto 2013: 30%

Tonelagem transportada 2012: 192.396 toneladas

Tonelagem movimentada (armazenagem 2012): 241.939 toneladas

Quantidade de unidades: 9 CDs e 2 Filiais

Certificação: SASSMAQ (ABIQUIM)

Sistema de Qualidade: Pisca Alerta Golden

Serviços Ofertados

- > Armazenagem
- > Gerenciamento de estoques/pedidos
- > Operação e gestão de Centros de Distribuição
- > Transporte e Distribuição (FTL e LTL)
- > *Cross Docking*, Consolidação e Roteirização
- > Projetos e Serviços Logísticos customizados
- > Transporte Internacional

Frota Própria

- > 249 Veículos com idade média de 4 anos, sendo:
- > 60 Cavalos Mecânicos / 75 Trucks / 44 Tocos Leves
- > 70 Semirreboques (Baús, Graneleiros e Siders)
- > Frota totalmente rastreada sistema Autotrak
- > Manutenção preventiva e preditiva em autorizada
- > Motoristas com curso MOPP, Direção Defensiva e Segura, Gerenciamento de Risco entre outros, com carga horária de 80h/ano.

QUADRO (CONTINUAÇÃO)**RAIO X DA GOLDEN CARGO****Operações e Área de Cobertura**

CDs: Araguaína (TO), Balsas (MA), Campo Grande (MS), Cuiabá (MT), Feira de Santana (BA), Goiânia (GO), Luis Eduardo Magalhães (BA), Paulínia (SP), São Paulo (SP).

Filiais: Uberaba (MG) e Guaratinguetá (SP)

Tecnologia

- > TMS (Sistema de gerenciamento de transporte)
- > WMS (Sistema de gerenciamento de armazém)
- > Batch Tracking (em desenvolvimento)
- > Sistema de rastreabilidade de lote

em agosto e já estão em operação. Com isso, contamos agora com 263 veículos próprios entre cavalos mecânicos, trucks, leves e semirreboques, ampliando a capacidade mensal de transporte.

A capacidade transportada da frota própria está sendo incrementada em torno de 10%. A Golden Cargo adotou a estratégia de complementar seu parque de recursos dedicados por meio da incorporação de veículos agregados, elevando, desta forma, em mais de 70% a possibilidade de movimentação com recursos cativos.

A empresa incorporou ainda mais recursos a essa frota dedicada, elevando para quase 100% a capacidade de movimentação no pico do transporte da safra, em outubro.

Dentro do plano de investimentos da Golden Cargo para 2014, está previsto o direcionamento de R\$ 5 milhões para a compra de implementos destinados aos cavalos mecânicos, inclusão de nova tipologia como, por exemplo, rodotrem, além do au-

A Golden Cargo adotou a estratégia de complementar seu parque de recursos dedicados através da incorporação de veículos agregados, elevando, desta forma, em mais de 70% a possibilidade de movimentação com recursos cativos

mento do parque de veículos de menor porte para suportar os novos negócios da empresa.

A Golden Cargo se destaca também pelas práticas em responsabilidade social corporativa. Entre as principais ações sociais e ambientais se destacam:

**RECICLAGEM
DOS PALETES
DE MADEIRA**

A Golden Cargo, especializada no gerenciamento e operação da cadeia logística de mercadorias especiais, como defensivos agrícolas e produtos químicos embalados, em parceria com a Cooperativa Unindo Forças, localizada em Barueri (SP), contribui

para o desenvolvimento da sustentabilidade e responsabilidade social no Brasil.

Com a doação e entrega de cerca de 500 paletes descartáveis por mês (equivalente a 3.500 kg) para a cooperativa, a Golden Cargo atua em prol da preservação do meio ambiente e evita o descarte do material em aterros sanitários.

A Cooperativa Unindo Forças desenvolve, desde 2006, trabalhos de marcenaria e transforma os paletes doados pela empresa em móveis, objetos e artesanatos em madeira. Os produtos são criados e fabricados pelos cooperados, que contam com o apoio dos alunos de design da Universidade de São Paulo (USP).

Além de garantir o descarte seguro dos materiais e contribuir com o reaproveitamento, a parceria apoia e mantém o compromisso com a comunidade do entorno onde está localizada, gerando emprego e renda aos locais.

RECICLAGEM CORRETA DO LIXO ELETRÔNICO

A Golden Cargo realiza, desde 2008, a doação correta de lixo eletrônico. Com o projeto denominado TI Verde, a companhia totalizou, em quatro anos de descarte consciente, 3 toneladas de materiais diversos que foram entregues para a ONG Oxigênio.

O projeto TI Verde é uma ação sustentável promovida pela Golden Cargo, consistindo no descarte responsável de equipamentos eletrônicos que não serão mais utilizados e na economia de energia elétrica dentro da empresa.

O TI Verde não é somente descarte, mas também a redução de energia e respeito ao meio ambiente. A cultura e o comportamento prático serão o que realmente fará a diferença e deverão ser estendidos para a vida pessoal dos usuários.

A empresa iniciou o projeto durante o processo de reestruturação tecnológica e ampliação das uni-

Em 2010, a Golden Cargo investiu R\$ 2 milhões no desenvolvimento e implantação do Pisca Alerta (Programa Interno de Segurança, Conscientização e Atitudes), com o objetivo principal de liderar a transformação das culturas organizacionais e dos ambientes de trabalho

dades. Com isso, as estações de trabalho antigas foram substituídas, considerando a durabilidade do equipamento, desempenho e o baixo consumo de energia elétrica.

PROGRAMA ÓLEO CERTO

O intuito é contribuir para o descarte correto de óleo de fritura trazido pelos colaboradores da empresa.

Estruturado na Política de Saúde, Segurança, Meio Ambiente e Qualida-

de da Golden Cargo, o programa foi desenvolvido para evitar a agressão ao meio ambiente, causada pelo descarte incorreto daquele resíduo, e fortalecer a ação conjunta de preservação ambiental proposta pela companhia.

O óleo de cozinha é altamente prejudicial ao meio ambiente, e seu descarte indevido exige, em certos casos, o uso de produtos químicos tóxicos para a solução do problema. Quando um litro de óleo de cozinha vai parar nos rios, são contaminados, aproximadamente, 30 mil litros de água; o equivalente ao consumo de uma pessoa em 14 anos.

A empresa responsável pela coleta e reciclagem do óleo vegetal, entregue pelos colaboradores em garrafas plásticas descartáveis, será a Retióleo. A cada 40 litros armazenados, será feita a retirada do material no local.

A Retióleo transformará o óleo em massa para vidro, diminuindo o custo dessa matéria-prima ao substituir o óleo de linhaça pelo óleo de soja queimado, gerando economia.

PISCA ALERTA

Em 2010, a Golden Cargo investiu R\$ 2 milhões no desenvolvimento e implantação do Pisca Alerta (Programa Interno de Segurança, Conscientização e Atitudes), com o objetivo principal de liderar a transformação das culturas organizacionais e dos ambientes de trabalho, tornando-os mais seguros, eficientes e ambientalmente sustentáveis.

O Pisca Alerta reúne conhecimento e metodologias aplicadas na segurança das pessoas e dos processos, para ajudar a transformar a cultura da Golden Cargo, desenvolvendo as habilidades dos colaboradores, reduzindo incidentes e, por fim, melhorando a performance operacional.

O PROJETO INOVAÇÃO

No início de 2013 a Golden Cargo desenvolveu o Projeto Inovação com o objetivo de promover um amplo processo de reestruturação, envolvendo não só o posicionamento de mercado, mas aspectos de ordem estrutural, organizacional e tecnológico da empresa.

Naturalmente, o foco principal foi a relação da Golden Cargo com seus clientes, revendo a proposta de valor da companhia, através de um conceito de "one stop shop" e oferta de soluções customizadas, porém integradas entre si, tendo sempre foco nas soluções logísticas voltadas para insumos do agronegócios, mais enfaticamente o mercado de produtos agroquímicos e sementes.

Imbuídos destas premissas, foram desenvolvidas soluções de transporte internacional e comércio exterior, intermodalidade, distribuição nacional e logística integrada. Algumas delas, inéditas no mercado de insumos do agronegócio.

Internamente, foram abordados projetos de abertura (e fechamento), ampliação e reestruturação de diversos Centros de Distribuição (CDs) da empresa. Além disso, foi implementado um amplo reestudo da frota, culminando com a redução da idade média de seis anos para menos de dois anos e

Com o fechamento do primeiro semestre de 2013 a Golden Cargo atingiu um crescimento na ordem de, aproximadamente, 40% em suas receitas de transportes e logística. Esse crescimento se deve, principalmente, às estratégias de market share

aumento da capacidade operacional com a revisão do parque de recursos agregados à operação de transportes.

Na área de tecnologia, todos os sistemas (transportes, logística/armazenagem e ERP) foram revitalizados e o nível de automação foi maximizado. Por fim, também foi feita uma revisão completa no modelo de gestão da companhia com a implantação de novas ferramentas, indicadores, comitês de decisão e estratégicos.

O quadro de lideranças passou também por uma grande reformulação, atingindo mais de 70% de renovação, com

importantes contratações, não só na matriz da empresa, mas em suas filiais-chave. Todas as iniciativas descritas estão em fase final de implementação, passando o foco a ser a estabilização e capitalização dos resultados.

OS RESULTADOS

Com o fechamento do primeiro semestre de 2013, a Golden Cargo atingiu um crescimento da ordem de, aproximadamente, 40% em suas receitas de transportes e logística. Esse crescimento se deve, principalmente, às estratégias de *market share*, em que foi priorizada a carteira de clientes e não a prospecção de novos contratos.

Essa estratégia parece ter sido acertada pois, antes de olhar para o mercado de forma mais abrangente, nosso foco foi priorizar os clientes tradicionais, buscando a elevação dos níveis de serviços e a oferta de pacotes de soluções logísticas. A resposta

veio através da ampliação de negócios destes parceiros com a empresa.

De forma mais detalhada, as ações de elevação da qualidade dos serviços prestados englobaram quatro aspectos: prazo de entrega, qualidade da informação, atendimento e SSMA (saúde, segurança e meio ambiente). Tudo isso sempre pautado na busca de maior competitividade de custos, através de ganhos de produtividade e revisão da base de

custos e processos operacionais da empresa.

O resultado deste esforço pode ser visto no nível de eficiência nas entregas dentro do prazo acordado, que subiu mais de 5 pontos percentuais na performance global, atingindo patamares de excelência operacional em alguns contratos.

Agora nosso maior desafio será manter esses patamares no período de safra, que se inicia nos próximos meses, para o qual estaremos totalmente voltados.

Saiu no Relatório Reservado: o iG vai dar um furo atrás do outro

www.blogrelatorioreservado.ig.com.br



NEGÓCIOS & FINANÇAS

Relatório Reservado



Assine a newsletter e saiba primeiro. www.relatorioreservado.com.br



CASES & CAUSOS

Décio Clemente

Atua na área de marketing há mais de 30 anos e é colunista da rádio Jovem Pan de São Paulo.

UMA HISTÓRIA DE TORCEDORES COMUNS NA COPA DA FRANÇA

Era o ano de 1988; eu estava no Citibank e tive a “árdua” tarefa de acompanhar alguns clientes importantíssimos para assistirem à primeira e à segunda partidas do Brasil na Copa do Mundo da França, em 1998. Devidamente instruído para cuidar muito bem de nossos clientes de altíssimo nível, tive que chegar alguns dias antes a Paris para me certificar de que tudo andaria na mais perfeita ordem.

O grupo que levávamos para esse passeio era recomendadíssimo pela própria presidência mundial do banco: alguns dos mais importantes e mais ricos clientes do mundo, acompanhados de suas digníssimas esposas, todos com cerca de 50 anos de idade e, evidentemente, com ótima formação e cultura e educação primorosas. Como minha avó diria, “gente de fina estirpe formada nas melhores escolas”. Era fina a minha avó; e eu, que nasci e fui criado em um bairro da periferia de São Paulo – e que não era exatamente reconhecido por ter uma educação muito fina –, fiquei preocupado e com medo de que algo pudesse dar errado.

Um dia antes do jogo contra a Escócia, conforme programado, levei o grupo para conhecer museus e exposições de arte, além de almoçar e jantar em restaurantes caros e ver concertos, para completar a noite. Os homens sempre de terno e gravata e as mulheres de vestidos longos, uma chatice. Eu, sinceramente, confesso que me sentiria muito mais à vontade de tênis, bermuda e sentado em um bar bem popular, cheio de turistas, e com uma camisa do Brasil, para tomar algumas cervejas bem geladas acompanhadas de presunto cru francês. Mas o grupo era muito fino para esse tipo de coisa, eu nem pensei em convidá-los para um programa desses. Achava que eles iriam rir de mim, interpretar como grosseria da minha parte e, certamente, tirar todo o dinheiro do banco. Uma tragédia.

O dia do jogo chegou, o ônibus que nos levaria até

o estádio chegou à porta do hotel e o agente logo foi me avisando que teríamos que descer umas três quadras antes do estádio para ir caminhando até a entrada dos camarotes, pois a polícia só permitia a aproximação de veículos até certo ponto. Assim foi feito e, lógico, fiquei preocupado. Umás duas horas antes do jogo já estávamos fora do ônibus e caminhando calmamente até a entrada VIP, todos com camisas do Brasil. No trajeto, avistamos um bar de esquina totalmente lotado de escoceses gigantescos com saias e botas e bêbados como gambás. Acostumado a ver brigas de torcidas no Brasil, previ que aquilo poderia ser problema sério. Quis voltar, mas não deu: os escoceses, quando nos viram, limitaram-se a virar de costas, abaixar o tronco mostrando a bunda, dando um grito de guerra e levantando as saias cujos “pertences” estavam à completa mostra por falta de cuecas.

Eu não sabia o que fazer para disfarçar; só sei dizer que todos os clientes brasileiros adoraram aquilo e quiseram entrar naquele bar para participar da farra, e saíram de lá mais bêbados do que os torcedores adversários. Uma senhora chegou a trocar, com um dos torcedores da Escócia, a sua camisa do Brasil por uma saia daquelas. Fomos felizes para o jogo, e o Brasil venceu.

Depois desse dia até o segundo jogo do Brasil, em Nantes, contra a seleção do Marrocos, minha vida e a desse grupo mudou. Todos os dias ficamos andando de bar em bar, dando muita risada, saboreando muita cerveja gelada e nos empanturrando de *jambon* e de *fromage*. Somos amigos até hoje, tanto que depois de um tempo me confessaram que naquela viagem não queriam mais saber de museus, restaurantes franceses, ternos finos, gravatas coloridas, luz de velas e comportamento de lordes e damas. Queriam mesmo é ser torcedores comuns, interagindo e agindo como e com outros torcedores comuns, coisa que jamais conseguiram fazer no Brasil.

AOS AUTORES E COLABORADORES

Case Studies – Revista Brasileira de Management, publicação com arbitragem eminentemente prática, está orientada para veicular as novas experiências, tecnologias e processos gerenciais desenvolvidos nas organizações. Seu objetivo é funcionar como fórum editorial permanente para a troca de conhecimentos e reciclagem de alto nível na área empresarial, por meio de estudos e ensaios multidisciplinares. Em seus artigos, assinados por dirigentes empresariais, técnicos e consultores, serão contemplados trabalhos criativos, pioneiros ou inovadores desenvolvidos dentro das suas próprias organizações ou por elas expressamente autorizados.

Embora o tema seja da livre escolha do autor, sugere-se que o trabalho venha estruturado a partir de um diagnóstico ou explicitando as causas que originaram o experimento; recomenda-se a descrição do seu desenvolvimento, as dificuldades enfrentadas para a implementação e uma conclusão, com os resultados alcançados, mesmo parciais, no caso de o trabalho não estar finalizado. Sugere-se também que, se possível, sejam apresentadas medidas quantitativas, de forma a melhor ilustrar o case.

Todos os trabalhos enviados para **Case Studies** serão analisados à luz da linha editorial da publicação, que visa a manter um nível elevado dos textos.

ORIENTAÇÃO BÁSICA

- Cada artigo enviado deverá conter, além do(s) nome(s) do(s) autor(es), sua qualificação e atividade profissional, telefone e e-mail. Não serão publicados trabalhos com codinomes.
- O espaço de cada case na revista ficará a critério do editor, mas recomenda-se o envio de textos com o mínimo de dez páginas, totalizando cerca de 21 mil caracteres, excluindo gráficos e tabelas.
- Os cases devem ser enviados, preferencialmente, por e-mail para o seguinte endereço: sergio.costa@insightnet.com.br. Os contatos com o editor podem ser feitos através do telefone (21) 2509-5399.
- Todas as ilustrações (gráficos, tabelas, figuras scaneadas, desenhos etc.) deverão vir em programas compatíveis com a linha PC, como PowerPoint, Microsoft Graph, CorelDraw, Illustrator, Photoshop etc. **Case Studies** reserva-se o direito de eliminar as ilustrações que não puderem ser reproduzidas com qualidade.
- Tabelas, gráficos e figuras deverão ser enumerados e identificados no texto.
- Cada autor receberá, gratuitamente, 10 exemplares da edição que contiver seu artigo publicado.

→ **ASSINE** **CASE STUDIES**
INSIGHT
REVISTA BRASILEIRA DE MANAGEMENT

Envie um e-mail para case.studies@insightnet.com.br
e veja condições especiais para assinar a melhor revista de management do Brasil

Verifique, também, as condições para assinatura da Case Studies on-line.



Aplicativo SulAmérica Saúde. Seu seguro-saúde no celular.

O aplicativo SulAmérica Saúde tem uma série de funcionalidades para tornar o dia a dia dos segurados ainda mais ágil. Conheça algumas facilidades:

- Carteirinha digital
- Localização da rede referenciada por geolocalização
- Consulta ao status de reembolso
- Status da validação prévia de procedimentos (novo)
- E muito mais

Baixe agora. É grátis!



Ouvidoria: 0800 725 3374

sulamerica.com.br

SulAmérica

associada ao **ING** 



Vai dizer que você
pensou no seu banco
quando viu essa foto?

Tem horas que a última coisa que
vai passar pela sua cabeça é o seu banco.
Por isso, existe o Bradesco Prime:
para cuidar das suas finanças, dos seus
investimentos e de tudo que é da sua conta.
Para você ficar totalmente livre para pensar
nas outras coisas valiosas da sua vida.

VIVER É PRIME.

WMCANN | BRADESCO

Fone Fácil Bradesco Prime: 4002 0022 / 0800 570 0022

SAC - Alô Bradesco: 0800 704 8383

SAC - Deficiência Auditiva ou de Fala: 0800 722 0099

Ouvidoria: 0800 727 9933

bradescoprime.com.br



Bradesco
Prime