

## Panorama da gestão para a sustentabilidade nas empresas

Clarissa Lins, Fabiana Moreno e Iaci Lomonaco

# PANORAMA DA GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS

## **Confederação Nacional da Indústria - CNI**

*Robson Braga de Andrade*  
**Presidente**

## **SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA - SESI**

### **Conselho Nacional**

*Jair Meneguelli*  
**Presidente**

### **SESI - Departamento Nacional**

*Robson Braga de Andrade*  
**Diretor**

*Antonio Carlos Brito Maciel*  
**Diretor Superintendente**

*Carlos Henrique Ramos Fonseca*  
**Diretor de Operações**

## **FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – FIRJAN**

*Eduardo Eugênio Gouvêa Viera*  
**Presidente Sistema Firjan**

*Luiz Chor*  
**Presidente do Conselho de Responsabilidade Social do Sistema Firjan**

*Isaac Plachta*  
**Presidente do Conselho de Meio Ambiente do Sistema Firjan**

### **SESI - Departamento Regional do Rio de Janeiro**

*Maria Lúcia Telles*  
**Diretora Superintendente SESI**

## **FUNDAÇÃO BRASILEIRA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL – FBDS**

### **Conselho Curador**

*Israel Klabin*  
*Jerson Kelman*  
*Maria Silvia Bastos Marques*  
*Philippe Reichstul*  
*Rubens Ricupero*  
*Thomas Lovejoy*

Confederação Nacional da Indústria  
Serviço Social da Indústria – Departamento Nacional

## Panorama da gestão para a sustentabilidade nas empresas

Clarissa Lins, Fabiana Moreno e Iaci Lomonaco

© 2010. SESI – Departamento Nacional

Qualquer parte desta obra pode ser utilizada desde que citada a fonte.

SESI/DN

Unidade de Responsabilidade Social Empresarial - URSE

## FICHA CATALOGRÁFICA

---

L759e

Lins, Clarissa.

Panorama da gestão para a sustentabilidade nas empresas / Clarissa

Lins, Fabiana Moreno, Iaci Lomonaco. – Brasília: SESI/DN, 2010.

21 p.

1. Responsabilidade Social 2. Sustentabilidade I. Título II. Moreno, Fabiana

CDU: 005.32

---

**SESI**  
*Serviço Social da Indústria*  
*Departamento Nacional*

**Sede**  
*Setor Bancário Norte*  
*Quadra 1 – Bloco C*  
*Edifício Roberto Simonsen*  
*70040-903 – Brasília – DF*  
*Tel.: (61) 3317-9001*  
*Fax: (61) 3317-9190*  
*<http://www.sesi.org.br>*

# Apresentação

O tema da Responsabilidade Social Empresarial – RSE está cada vez mais presente na agenda da indústria brasileira. A busca pela sustentabilidade passa pela implantação de práticas socialmente responsáveis. As preocupações com os impactos das operações e com o relacionamento com as partes interessadas se tornaram premissas de uma gestão socialmente responsável.

Nesse contexto, o Serviço Social da Indústria – SESI e Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável – FBDS celebraram parceria com o objetivo de avaliar o grau de maturidade da adoção da agenda de sustentabilidade em empresas de diferentes portes. Coube à FBDS a responsabilidade pela coordenação técnica e de conteúdo do trabalho.

Compuseram a amostra as seguintes empresas: Alarmes Santa Rita, Hidrominas Santa Maria, Meneghetti, Pershy Chemical's, Rota do Mar, WP Gráfica, Brasal Refrigerantes, Eternit, Guascor do Brasil, Indústria e Comércio de Auto Peças Rei e Rava Embalagens.

## Sumário Executivo

### Objetivo

O objetivo desse estudo foi avaliar o grau de maturidade da adoção da agenda de sustentabilidade em empresas de diferentes portes. Compuseram a amostra as seguintes empresas: Alarmes Santa Rita, Hidrominas Santa Maria, Meneghetti, Pershy Chemical's, Rota do Mar, WP Gráfica, Brasil Refrigerantes, Eternit, Guascor do Brasil, Indústria e Comércio de Auto Peças Rei e Rava Embalagens.

Este estudo é fruto de parceria firmada entre o SESI-Departamento Nacional e a Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável – FBDS, sendo esta responsável pela coordenação técnica e de conteúdo do trabalho.

## Parâmetros

Parâmetro	Práticas Encontradas
1. Pilares Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de Ética e Conduta</li> <li>• Reunião anual para prestação de contas do Plano Estratégico</li> <li>• Planejamento Estratégico e incorporação de demanda de stakeholders no mesmo</li> <li>• Missão, Visão e Valores</li> </ul>
2. Qualidade do Serviço ou Produto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de Qualidade</li> <li>• Mapeamento de clientes fiéis</li> <li>• Mapeamento dos custos dos erros</li> <li>• Pesquisa de satisfação de clientes</li> <li>• Indicador “Produto com Defeito”</li> <li>• Treinamentos</li> <li>• Gestão de fornecedores e de terceiros</li> <li>• Verificação externa no ponto de venda</li> <li>• Sistema de gestão</li> <li>• Certificação ISO 9001</li> </ul>
3. Gestão de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniões periódicas</li> <li>• Caixa de sugestão</li> <li>• Qualificação dos colaboradores</li> <li>• Remuneração variável</li> <li>• Avaliação de desempenho de funcionários</li> <li>• Benefícios além dos exigidos legalmente</li> <li>• Pesquisa de clima organizacional</li> <li>• Aferição de aprendizagem nos treinamentos</li> </ul>
4. Ambiente de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de saúde e segurança no trabalho</li> <li>• Programa de integração da equipe</li> <li>• Trabalho em equipe</li> <li>• Avaliação do ambiente de trabalho</li> </ul>
5. Inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de trabalho favorável à criatividade de funcionários</li> <li>• Produtos e serviços introduzidos no último ano</li> <li>• Inovação de equipamentos e de processos</li> </ul>
6. Gestão Socioambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política e educação ambiental</li> <li>• Sistema de gestão</li> <li>• Programa de voluntariado</li> <li>• Processos sociais ligados ao negócio</li> <li>• Programa de redução de impactos ambientais</li> <li>• Valorização da diversidade</li> </ul>
7. Transparência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatórios de sustentabilidade</li> <li>• Comunicados internos</li> <li>• Código de Ética</li> </ul>
8. Engajamento com Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nenhuma prática encontrada</li> </ul>

### Boas surpresas junto às micro e pequenas empresas e algumas decepções entre as de maior porte

Ainda que faltem recursos para investimentos mais robustos, as empresas de menor porte apresentaram um alinhamento muito consistente entre as variáveis resultado financeiro, eficiência nos processos e produtos e bom relacionamento com a comunidade local. Por outro lado, as empresas de médio e grande portes ficaram aquém do esperado: apenas uma empresa, dentre as mapeadas, publicou Relatório de Sustentabilidade, poucas certificações foram apresentadas e somente duas empresas possuem Código de Ética, sendo que uma tem Comitê de Ética.

### Agenda da sustentabilidade é puxada por qualidade, inovação e gestão de pessoas

As empresas estão claramente mais avançadas nos parâmetros Qualidade do Serviço/Produto, Gestão de Pessoas, Ambiente de Trabalho e Inovação. Tal resultado pode estar associado ao fato destes parâmetros representarem conceitos mais antigos da Administração de Negócios e serem percebidos mais naturalmente pelos executivos como oportunidades e geradores de valor.

## Empresas com melhor desempenho

Algumas empresas se sobressaíram ao apresentar práticas de gestão, considerando os aspectos analisados por parâmetro, o que será evidenciado ao longo do texto. Já as práticas mapeadas serão descritas ao longo da seção de análise de resultado.

## A difícil percepção do valor gerado

Mesmo empresas já mais engajadas nesta agenda ainda não conseguem mensurar o valor gerado pelas práticas sustentáveis. No entanto, algumas empresas atribuem benefícios intangíveis, como retenção de talentos, redução de risco de reputação e fortalecimento dos elos de relacionamento. O quadro abaixo apresenta os principais resultados.

## Valor Percebido

Parâmetro	Benefício intangível - Valor percebido pelos executivos entrevistados
1. Pilares Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Criação de identidade da empresa por meio de compromissos assumidos</li><li>• Fortalecimento dos elos de confiança com diversas partes</li><li>• Redução de riscos de reputação</li><li>• Alinhamento de expectativas</li></ul>
2. Qualidade do Serviço ou Produto	<ul style="list-style-type: none"><li>• Redução de erros e custos associados</li><li>• Maior credibilidade do processo produtivo</li><li>• Monitoramento da satisfação dos clientes</li></ul>
3. Gestão de pessoas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Formação e retenção das equipes (redução de turnover)</li><li>• Fortalecimento dos elos de relacionamento colaboradores/ empresa</li></ul>
4. Ambiente de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"><li>• Favorecimento do trabalho em equipe</li></ul>
5. Inovação	<ul style="list-style-type: none"><li>• Redução de custos de produção</li><li>• Aumento de eficiência dos processos</li><li>• Crescimento da receita</li><li>• Favorecimento do ambiente de trabalho</li></ul>
6. Gestão Socioambiental	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumento da eficiência nos processos</li><li>• Redução de custos provenientes de multas ambientais</li></ul>
7. Transparência	<ul style="list-style-type: none"><li>• Redução de riscos de imagem e reputação</li><li>• Fortalecimento dos elos de relacionamento</li></ul>
8. Engajamento com Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nenhuma prática encontrada</li></ul>

## Resultados coerentes com a visão de curto prazo

As empresas avançaram mais nos parâmetros que possuem correlação maior e direta com os resultados imediatos, enquanto aqueles que não são percebidos como geradores de valor ainda não foram incorporados à gestão, salvo alguns pontuais no caso das médias e grandes empresas como Eternit, Brasal e Guascor. Os desafios para o avanço da agenda não são poucos. As empresas precisam padronizar as suas práticas, além de formalizá-las. As iniciativas ainda são pontuais e não estão incorporadas em uma agenda única de mudança do modelo de gestão.

## Interconectividade global, em tempo real

**Uma empresa aérea tem sua imagem e reputação afetadas quando danifica o instrumento de um músico e esse cria uma canção denunciando o fato e publica no *youtube*. Uma rede de *fast food* tem prejuízos profundos quando uma pessoa filma ratos circulando, à noite, nos corredores de uma loja e isso se torna público, novamente, no *youtube*.**

Esses exemplos são verídicos e servem para ilustrar uma realidade que molda o dia a dia das grandes corporações: a necessidade permanente de ser transparente e prestar contas, para um amplo conjunto de partes interessadas.

Para se adequar a esta nova realidade, as empresas precisam romper suas fronteiras físicas e entender que suas atividades impactam, de maneira direta e indireta, uma rede extensa de relacionamento. Este conceito, denominado externalidade, requer uma nova forma de fazer negócios: mais inclusiva, transparente e abrangente.

Neste contexto, o presente estudo busca avaliar como as empresas incorporam as práticas de gestão deste novo modelo, em que estágio cada uma se encontra, bem como o valor percebido pelos executivos com a adoção de tais práticas.

A amostra desse estudo foi formada por empresas de portes micro, pequeno, médio e grande, permitindo, dessa forma, mapear diferentes realidades e abordagens na adoção desta agenda.

## Metodologia

### 1. Conjunto de empresas analisadas

O conjunto inicial de empresas foi determinado com o intuito de garantir a seleção daquelas comprometidas com a gestão para a sustentabilidade, de acordo com os critérios do Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho - PSQT<sup>1</sup>. Assim, foram consideradas as empresas premiadas nos últimos três anos (2006, 2007 e 2008).

Os Departamentos Regionais do SESI contataram as empresas para verificar o eventual interesse em participar do estudo (iniciando o contato pelas primeiras colocadas) e ao final desta etapa, a amostra foi formada por onze empresas, apresentada na tabela da página 10.

1. [www.sesi.org.br](http://www.sesi.org.br)

## Amostra

Empresas	Região	Setor
Alarmes Santa Rita	MG	Tecnologia
Hidrominas Santa Maria	RN	Bebidas
Meneghetti	SP	Químico
Pershy Chemical's	RJ	Químico
Rota do Mar	PE	Moda
WP Gráfica	RN	Gráfico
Brasal Refrigerantes	DF	Bebidas
Eternit	GO	Material de Construção
Guascor do Brasil Ltda	AC	Energia
Indústria e Comércio de Auto Peças Rei	SP	Automotivo
Rava Embalagens	PB	Químico

 Micro e pequena empresa

 Média e grande empresa

## 2. Fonte, Coleta e Tratamento de Dados

As informações referentes às empresas foram coletadas a partir de entrevistas presenciais ou por telefone, envio posterior de documentação e contatos por e-mail.

As entrevistas se basearam em um roteiro elaborado a partir do Modelo SESI de Sustentabilidade no Trabalho<sup>2</sup> e os parâmetros de análise utilizados foram: Pilares Estratégicos; Qualidade do Serviço ou Produto; Gestão de Pessoas; Ambiente de Trabalho; Inovação; Gestão Socioambiental; Transparência; Engajamento de *Stakeholders*; Dados Econômicos Financeiros e Governança.

As entrevistas foram realizadas com o principal gestor, no caso das empresas de micro e pequeno portes e, nas médias e grandes, com os gestores responsáveis pela temática da sustentabilidade. Os depoimentos desses executivos foram analisados de forma a retratar suas percepções sobre políticas, práticas e procedimentos relativos à gestão para a sustentabilidade. Embora nem todas as políticas e práticas possam ser captadas em uma entrevista, acredita-se que as principais e aquelas percebidas como geradoras de valor são conhecidas pelos gestores e, sobretudo, são as que orientam a tomada de decisão das empresas no dia a dia. Essas entrevistas receberam tratamento qualitativo e de estatística descritiva.

## 3. Limitação do Estudo

O formato e o volume de informações disponibilizadas e utilizadas como fonte de dados variaram de acordo com o conhecimento dos gestores envolvidos em cada empresa, e com o próprio tempo que os mesmos puderam dedicar a este processo. Além disso, o fato das entrevistas nas empresas de micro e pequeno portes terem sido conduzidas pelos principais gestores permitiu uma visão mais ampla e profunda sobre a empresa, o que não necessariamente aconteceu naquelas de médio e grande portes. Neste sentido, a ausência de práticas em algumas empresas pode ser decorrente desta limitação da metodologia e não retratar a realidade.

<sup>2</sup> [www.sesi.org.br](http://www.sesi.org.br)

# Resultados

As empresas estudadas demonstraram entender a proposta deste novo modelo de gestão, baseado no tripé da sustentabilidade, e entenderam que alguns ajustes são necessários para operar em um mundo mais consciente, com uma sociedade ambiental e socialmente mais responsável.

Uma grata surpresa foi o avanço das práticas encontradas nas empresas de micro e pequeno portes. Embora não tenham sido verificadas formalizações robustas em termos de documentação, o dia a dia dessas empresas é pautado por conceitos que vão desde a eficiência nos custos, os quais involuntariamente incluem baixo consumo dos recursos naturais, até a consciência de que a sobrevivência da empresa depende de um bom relacionamento e aprovação da comunidade local.

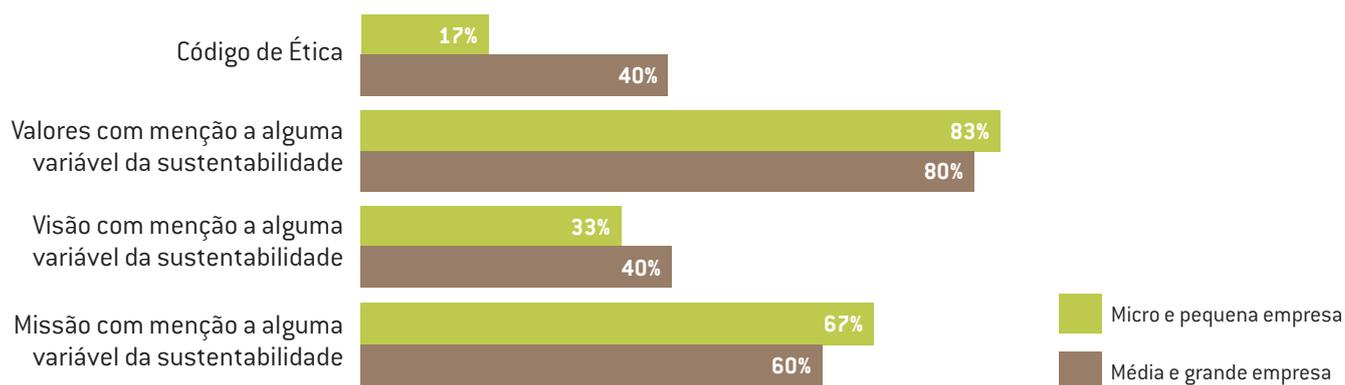
Quanto às empresas de médio e grande portes, ainda há necessidade de avanço, são muitos os desafios. Seja pela maior pressão da sociedade, por regulamentações mais avançadas ou pelo próprio impacto causado por essas empresas, acredita-se que as mesmas deveriam estar mais avançadas, tanto em termos de conhecimento sobre a temática da sustentabilidade corporativa, quanto em relação à aplicação do conceito em sua gestão de negócios.

A seguir, estão descritos os principais resultados encontrados em cada parâmetro da metodologia. Como a realidade das empresas varia de acordo com o porte, tentou-se trazer, sempre que possível, uma análise separada dos dois grupos (micro e pequena; média e grande).

## 1. Pilares Estratégicos

A gestão para a sustentabilidade prevê a adoção de uma série de práticas, que devem estar ancoradas em peças estratégicas da empresa. Sendo assim, espera-se que empresas comprometidas com a sustentabilidade explicitem tal compromisso em Missão, Visão, Valores, nas principais Políticas e, ainda, no processo de Planejamento Estratégico.

Gráfico 1: Políticas, práticas e compromissos das empresas



Dentre as empresas analisadas, pode-se destacar a Missão da **Eternit** (Box 1) e os Valores da **Brasal** (Box 2). Cabe ressaltar que apenas três empresas citaram a existência de Código de Ética e colocaram o processo de Planejamento Estratégico como uma ferramenta de gestão importante para alavancar a agenda da sus-

tentabilidade corporativa. Nesse contexto, uma prática que merece destaque é a incorporação, de forma estruturada, da opinião do público interno na elaboração do planejamento estratégico, realizado pela empresa **Rota do Mar** (Box 3).

## Box 1 - Missão Eternit

Desenvolver, fabricar e comercializar produtos de qualidade para construção civil, garantindo competitividade, rentabilidade e perenidade do negócio, com responsabilidade social e respeito ao meio ambiente.

## Box 2 - Valores Brasal

**Respeito às Pessoas** - Promover um ambiente em que todos desenvolvam suas atividades com alegria, espontaneidade e com segurança, respeitando a diversidade de crenças e opiniões, mantendo um clima organizacional saudável.

**Qualidade** - A qualidade deve estar presente em todas as nossas ações, englobando tudo o que fazemos, de forma a garantir os padrões de fabricação e a segurança de alimentos.

**Evolução** - Promover a melhoria contínua, a inovação, o aprendizado, adotando práticas de gestão de empresas de classe mundial e implementando novas idéias geradoras de um diferencial competitivo.

**Satisfação e Confiança** - Todas as atividades devem estar determinadas pela ética, lealdade, transparência e atendimento a todos os requisitos legais vigente. Um cliente satisfeito volta. E um cliente que confia recomenda.

**Responsabilidade Socioambiental** - Contribuir com o desenvolvimento social da comunidade vizinha e promover a conscientização e a preservação do Meio Ambiente buscando minimizar impactos socioambientais dos nossos produtos, serviços, processos e instalações.

**Resultados** - Devemos ser flexíveis e ágeis objetivando aumentar o valor e a rentabilidade do negócio, de forma consistente e sustentável, remunerando o capital investido pelos acionistas.

**Solidez** - A perenidade e o crescimento sustentável da Brasal Refrigerantes decorrem dos compromissos assumidos por todos com nossos valores e políticas, no cumprimento da nossa missão e na busca da nossa visão de futuro.

## Box 3 - Caso 1: Rota do Mar

A **Rota do Mar**, no objetivo de captar as expectativas dos colaboradores internos quanto à estratégia da empresa, desenvolveu um questionário que é distribuído anualmente a todos os colaboradores para que estes exponham suas principais questões e necessidades. Todos os questionários são posteriormente analisados pelo Sócio Diretor que, por sua vez, incorpora o que julgar pertinente no Planejamento Estratégico. Quando finalizado o Planejamento, o mesmo é apresentado a todos os funcionários para que estes conheçam os objetivos, as metas e as expectativas da empresa para o ano corrente. Adicionalmente, busca-se, neste momento, esclarecer os motivos da não incorporação de determinadas questões sugeridas. Desta forma, o Planejamento Estratégico, além de levar em conta sugestões dos funcionários da **Rota do Mar** e assim estimular maior identificação dos mesmos com os planos da empresa, é apresentado de forma transparente para todos da companhia, evitando falhas de comunicação.

## Valor percebido

- Criação de identidade da empresa por meio de compromissos assumidos
- Fortalecimento dos elos de confiança com diversas partes
- Alinhamento de expectativas

## 2. Qualidade do serviço ou produto

A perenidade de qualquer empresa está ligada à qualidade do produto ou serviço prestado no presente. Por isso, torna-se importante avaliar os planos atuais relativos ao aprimoramento da qualidade, por meio de ferramentas tais como Política de Qualidade; certificações; sistema de gestão; mapeamento dos erros e respectivos custos envolvidos; pesquisa de satisfação de clientes; e treinamentos recorrentes.

Vale ressaltar a presença de duas empresas – **Alarmes Santa Rita e Meneghetti** (micro e pequeno portes) – com certificação ISO 9001, sobretudo porque o processo de obtenção de tal certificação é complexo e custoso. Além disso, a **Meneghetti** possui uma Política de Qualidade, a qual é divulgada para todos os colaboradores e está disponível no site [www.meneghetti.ind.br].

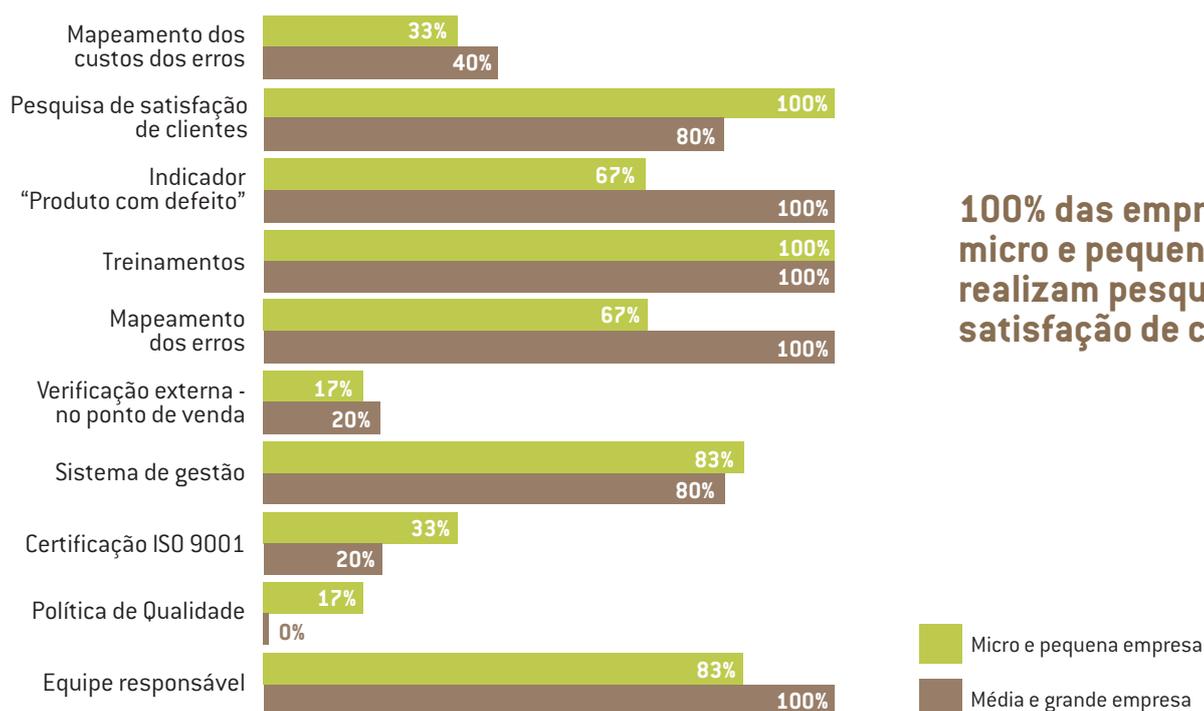
No tocante à existência de sistema de gestão, vale destacar que apenas duas empresas não apresentaram nenhum procedimento formal de monitoramento da qualidade. Todas as demais possuem algum processo, ligado ao setor de atuação da empresa, para garantir a

qualidade de seus produtos ou serviços (Manual ANVISA, Programa de Alimento Seguro – PAS, Boas Práticas de Fabricação – BPF, Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle – APPCC, por exemplo).

Outros dois resultados positivos estão ligados à prática de Treinamento e à Pesquisa de Satisfação de Clientes. Todas as empresas analisadas se preocupam com o treinamento de seus colaboradores e possuem programas estruturados e periódicos para garantir que todos os colaboradores sejam “fiscais” da qualidade do produto ou serviço prestado, ainda que as empresas apresentem responsáveis específicos para este fim. Quanto à Satisfação dos Clientes, apenas uma empresa não realiza pesquisa para monitoramento.

A prática mais avançada foi apresentada pela **Hidrominas Santa Maria**, a qual, além de se preocupar com a qualidade relacionada ao ambiente interno, também se dedica a avaliar a qualidade de terceiros. Tal prática pode ser encontrada no Box 4.

Gráfico 2: Práticas relacionadas à Gestão da Qualidade



## Valor percebido

- Maior credibilidade do processo de distribuição
- Redução de erros e custos associados
- Satisfação dos clientes

### Box 4 - Caso 2: Hidrominas Santa Maria

#### Criação da cooperativa para distribuidores

A empresa era proprietária de todos os caminhões e as entregas eram feitas diretamente da fábrica para o cliente final, o que gerava um custo considerável, além de uma prestação de serviço mais lenta. Buscando otimizar o processo de distribuição, o gestor principal decidiu vender a frota de caminhões e terceirizar este serviço.

Os recursos obtidos foram direcionados para a criação de lojas próprias em pontos estratégicos de venda. Com o passar do tempo, as vendas aumentaram e foi necessário ampliar o número de lojas. Desta vez, decidiu-se pela abertura de distribuidores terceirizados, o que gerou nova preocupação: a qualidade do serviço prestado.

Para garantir que os distribuidores operassem de acordo com o padrão de qualidade das lojas próprias, foi criada uma cooperativa – COOPERÁGUA – à qual todos os distribuidores, obrigatoriamente devem se associar. Por meio desta cooperativa, são promovidos treinamentos de qualidade e de boa prestação de serviço, bem como reuniões semanais com todos os associados para garantir que as práticas e procedimentos utilizados sigam o mesmo padrão.

O Sócio Diretor da Santa Maria participa de todas essas reuniões. Com este modelo, a Santa Maria garante uma prestação de serviço padrão, além de total fidelização dos distribuidores.

## 3. Gestão de Pessoas

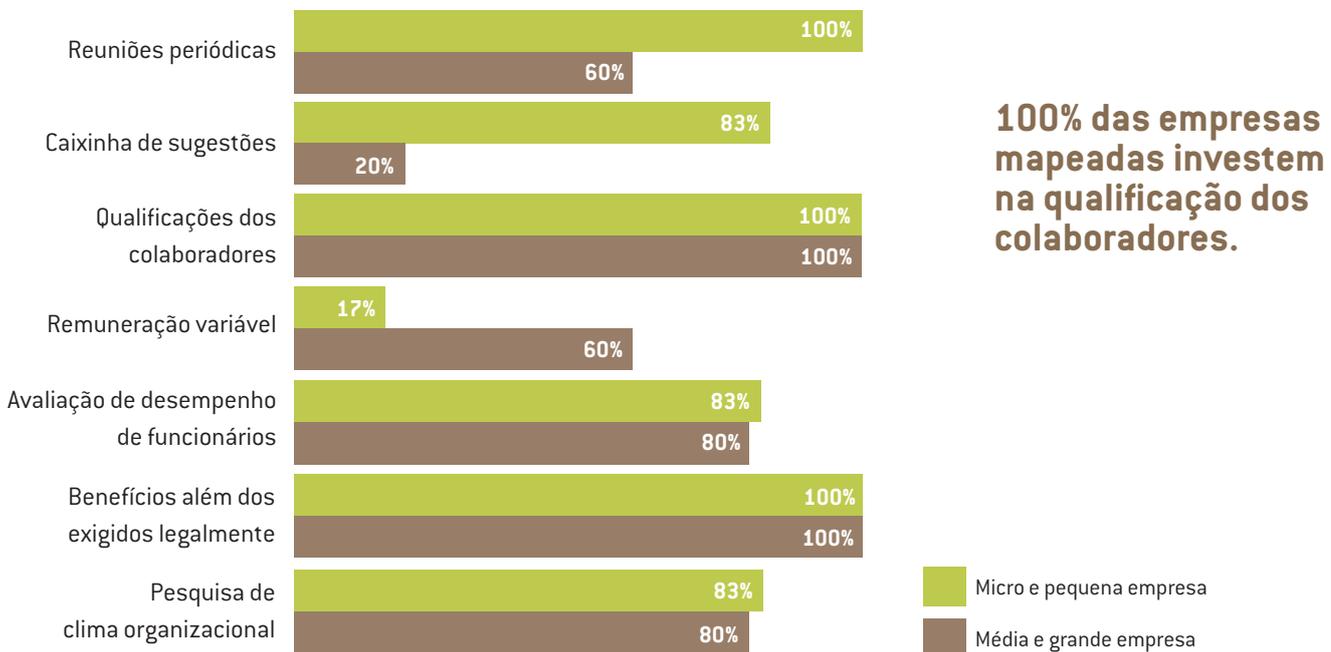
Para que as empresas consigam alcançar seus objetivos e metas, é fundamental o engajamento efetivo e abrangente da equipe interna. Neste sentido, acredita-se que fatores como confiança na gestão, bom clima organizacional, benefícios diferenciados e capazes de atrair e reter talentos, além de colaboradores qualificados e avaliados periodicamente contribuem para o sucesso da empresa.

As empresas estudadas apresentam, de forma geral, diversas práticas relacionadas à Gestão de Pessoas. Na opinião dos executivos das empresas de micro e pequeno portes, é fundamental ter um corpo de funcionários dedicados e empenhados em fazer o melhor trabalho possível. Como as equipes

dessas empresas são pequenas, problemas com absenteísmo, alta rotatividade ou clima organizacional ruim podem ser decisivos para o desempenho da organização.

Neste contexto, verificou-se que nove das onze empresas analisadas se preocupam com o mapeamento do clima organizacional. Ainda que algumas tenham recursos escassos para realizarem pesquisas robustas, as mesmas utilizam, de forma estruturada e recorrente, os resultados do PSQT como orientadores da Gestão de Pessoas. É importante ressaltar que este fato reflete uma prática eficiente, uma vez que não implica em dispêndio de recursos e significa a utilização de ferramenta confiável e adequada para esta finalidade.

### Gráfico 3: Práticas relacionadas à Gestão de Pessoas



Quanto aos benefícios oferecidos aos colaboradores, esses variam muito de acordo com as características regionais. Alguns exemplos são auxílio para compra de bicicletas em regiões não atendidas por redes de transporte público, visita semanal de psicólogos e pastores para auxiliar em problemas familiares, distribuição de material escolar para colaboradores e seus dependentes e concessão de cartão-empresa para compra em supermercado e posterior desconto em folha. Entre os benefícios tradicionais, as empresas afirmam cumprir a legislação, embora poucas ofereçam Vale Alimentação e Plano de Saúde – este ou é direcionado apenas para um setor da empresa, ou é participativo e voluntário, isto é, caso o colaborador opte pelo Plano, tem que arcar com parte dos custos.

No tocante à remuneração variável, percebe-se práticas mais robustas entre as empresas médias e grandes, fato que não surpreende, pois se trata de procedimento avançado de benefícios, principalmente quando atrelado ao desempenho socioambiental.

Já em termos de avaliação de desempenho, mais de 80% das empresas apresentam práticas relacionadas a este quesito. Merece destaque o fato de **Eternit, Brasal**

e **Suporte Rei** realizarem avaliação 360°, prática considerada *benchmark*.

Em geral, mesmo em um contexto de limitações de recursos, as empresas buscam desenvolver as melhores práticas possíveis de gestão, por entenderem que as pessoas são fundamentais para o sucesso dos negócios. De acordo com o Sócio Diretor da **WP Gráfica** “a minha empresa, provavelmente, estará atrás daquelas de maior porte no que depender de investimento elevado. No entanto, no que for fruto de inovação e criatividade com baixos custos atrelados, tenho certeza que a **WP** executa melhor do que as concorrentes”.

Todas as empresas pesquisadas investem na qualificação de funcionários, muitas vezes em parceria com SESI, SENAI e SEBRAE; todas de micro e pequeno portes disponibilizam “caixinha de sugestão” para que os colaboradores possam expor suas questões e garantem que incorporam as mesmas em seus processos de tomada de decisão; e a maioria realiza reuniões, no mínimo mensalmente, com todos os colaboradores na presença do gestor principal da empresa, com intuito de compartilhar as mudanças e os resultados alcançados.

## 4. Ambiente de Trabalho

Um ambiente de trabalho adequado e um relacionamento saudável entre chefia e funcionários colaboram para a diminuição dos problemas de comunicação, facilitam o trabalho em equipe, aumentando a confiança e a produtividade.

Um fator determinante para o bom ambiente de trabalho diz respeito à segurança e prevenção de doenças ocupacionais. Dificilmente alguma empresa obterá índices elevados de produtividade se essas variáveis forem deixadas em segundo plano.

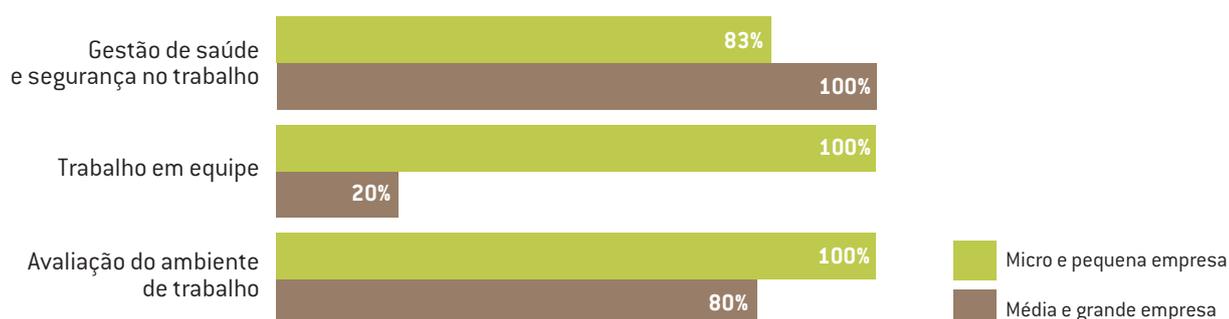
Os executivos das empresas mapeadas parecem entender a importância deste parâmetro para a obtenção de bons resultados. Todos fazem uma avaliação periódica e, muitas vezes diária, do ambiente de trabalho, procurando entender os principais problemas, estejam

esses ligados à empresa diretamente, às questões particulares ou a problemas de relacionamento entre os funcionários.

No que se refere ao trabalho em equipe, os gestores das empresas de micro e pequeno portes consideram esta prática imprescindível para a execução das atividades que, na maioria das vezes, são interligadas.

Quanto à gestão da saúde e segurança no trabalho, as práticas utilizadas são diversas (Programa de controle médico e saúde ocupacional (PCMSO), palestras, Instruções de Trabalho (ITs), visitas de técnicos de segurança e médicos do trabalho, SIPAT - Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho), merecendo destaque para as empresas **Eternit** e **Brasal**, as quais possuem certificação OHSAS 18001<sup>3</sup>.

Gráfico 4: Práticas relacionadas à promoção de um ambiente de trabalho adequado



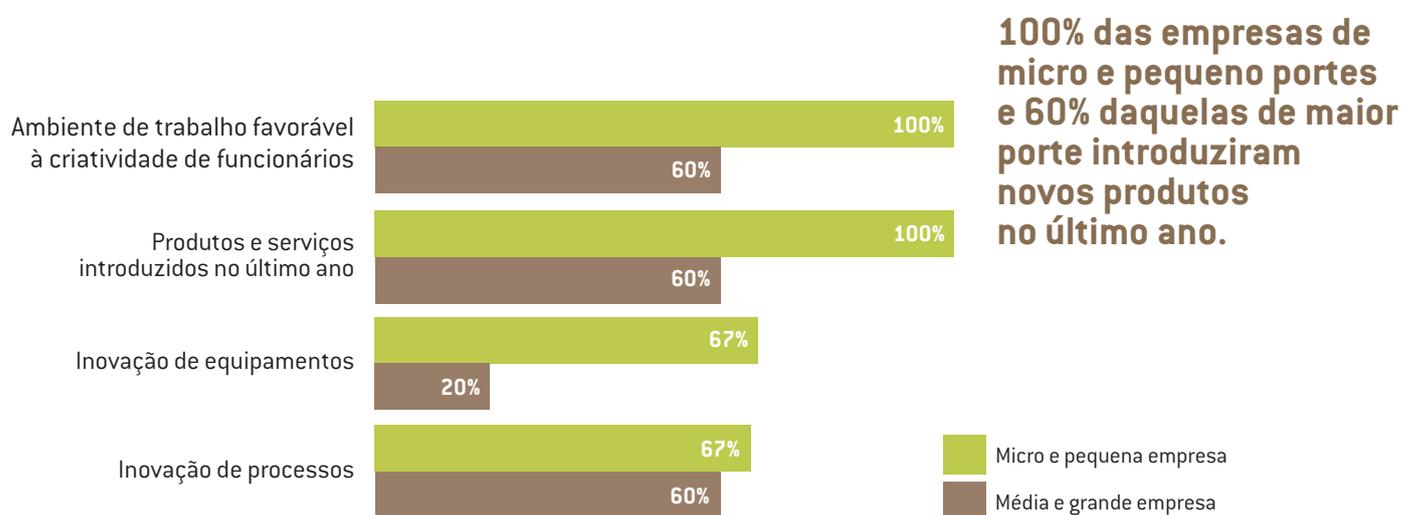
3. <http://www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com/>

## 5. Inovação

Inovação é um importante vetor utilizado para alcançar uma gestão sustentável, ao permitir e estimular novos processos ou produtos. Não se pode negar que o investimento em tecnologia permite a redução de desperdício, técnicas eficientes de produção, utilização de diferentes insumos e, principalmente, a utilização mais eficiente dos recursos naturais.

Para avaliar o avanço das empresas na agenda da sustentabilidade neste aspecto em particular, procuramos entender como a mesma se estrutura para incentivar a criatividade de seus colaboradores, bem como promover a inovação dos processos e produtos.

Gráfico 5: Práticas relacionadas ao investimento em inovação e promoção da criatividade



As empresas analisadas apresentaram práticas simples de inovação, com destaque para aquelas que proporcionam redução de custos. A **WP Gráfica**, por exemplo, adquiriu uma máquina que reduz o consumo de energia reativa (energia que se perde no processo de produção), permitindo significativa economia (dado não divulgado).

Outro exemplo é o da **Meneghetti**. Ao adquirir uma máquina que permitiu automatizar o processo de envase dos produtos, conseguiu triplicar a produtividade da companhia (envasamento de 5 vidros por minuto manualmente versus 15 vidros por minuto automaticamente). Isto gerou uma economia de 8 a 12% com custos relativos com saúde e segurança e gastos com horas extras.

A maioria das empresas afirma incentivar a criatividade em seus funcionários. A **Brasal** possui o Programa IBI – incentivando boas ideias, cujo principal objetivo é estimular a criatividade, a habilidade de raciocínio, por meio da disponibilização de um espaço para expor ideias e sugestões que contribuam para a inovação em processos, instalações e ambiente de trabalho.

Duas empresas merecem destaque em suas práticas ligadas à inovação, as quais estão expostas nos boxes 5 e 6.

## Valor percebido

- Redução de custos de energia
- Maior eficiência na produção, com menor desperdício de recursos naturais
- Diminuição do risco de contaminação da água
- Fidelização de clientes

### Box 5 – Caso 3 – Hidrominas Santa Maria

#### Inovação

A empresa segue rigidamente a legislação para uso dos recursos hídricos, a qual permite captação de 100%, por um período diário predeterminado, da capacidade de vazão do poço. Nesse contexto, a companhia trabalhava na capacidade máxima de extração, captando água diretamente para o processo de produção e gerando, com isso, dois efeitos colaterais negativos: o de contaminação da água e a geração de eventuais desperdícios (tais como não utilização da água captada em momentos de interrupção da produção e gastos com energia devido ao acionamento da bomba).

O principal gestor da companhia desenvolveu uma tecnologia que capta apenas 60% da capacidade de vazão do poço, por um período diário maior, e a deixa armazenada em dois reservatórios “pulmões”, o que diminui o risco de contaminação e escassez do recurso hídrico, além de aumentar a capacidade de produção sem incrementar os gastos de energia.

Outra iniciativa que merece destaque foi a busca pela fidelização dos clientes para o galão de 20 litros. Este galão, por ser intercambiável, permite que os clientes comprem o produto de qualquer fornecedor. Neste sentido, o gestor principal inovou seu galão de 20 litros ao garantir exclusividade de compra de um garrafão com novo sistema de fechamento – a tampa com rosca. Além de o produto ser mais facilmente aberto, fato que agrada o cliente, ele não é intercambiável. Assim, uma vez que o cliente compra este garrafão, passa a ser fiel à Santa Maria, pois somente esta empresa detém a tecnologia e pode recolhê-lo e reutilizá-lo.

## Valor percebido

- Favorecimento ao ambiente de trabalho
- Compartilhamento das informações
- Maior eficiência nos processos

### Box 6 – Caso 4 – Suporte Rei

#### Inovação: Desenvolvimento do Projeto Melhorias e Sugestões

**Objetivos** – (1) Escutar o parceiro, na medida em que ele é aquele que atua diretamente no processo de trabalho conhecendo bem o que faz, identificando deste modo, as dificuldades do dia a dia podendo assim, sugerir maneiras viáveis para resolvê-las; (2) Incentivar a produção de ideias inovadoras através do registro no caderno de sugestões visando a melhoria da gestão da Indústria Rei; (3) Reconhecer ideias inovadoras, motivando os parceiros em seus processos criativos; (4) Implantar um processo de aprendizagem e de melhoria contínua já que os parceiros reexaminam seus fluxos de trabalho criando novas formas de executá-los.

**Metodologia** – (1) Distribuição nos setores dos cadernos de sugestão; (2) A sugestão é registrada pelo parceiro ou por sua equipe; (3) Recolhimento mensal; (4) Líderes, grupo de avaliação, gerentes e diretores avaliam as sugestões sob as óticas das viabilidades técnica, operacional e financeira; (5) *Feedback* ao parceiro independente do resultado da avaliação; (6) Preenchimento de ficha de acompanhamento; (7) Aprovação; (8) Realização da sugestão.

**Resultados alcançados** – (1) Implantação de 114 sugestões; (2) Aperfeiçoamento de métodos de trabalho; (3) Criação do hábito de refletir sobre o processo de trabalho; (4) Aumento da consciência do parceiro sobre as dificuldades pertinentes à gestão de processos, dos custos, dos benefícios gerados.

## 6. Gestão Socioambiental

Ações implementadas para a redução de impactos socioambientais demonstram preocupação da empresa com as externalidades geradas por sua atividade. Esta é uma agenda que inclui desde os antigos programas de voluntariado e investimento social privado – que agora não passam pelo conceito de filantropia e assistencialismo, mas referem-se a projetos planejados, monitorados e avaliados, alinhados à missão da empresa e às demandas das partes interessadas – até práticas avançadas de valorização da diversidade.

Ao analisar as iniciativas das empresas, buscou-se avaliar também algumas questões ambientais específicas, tais como tratamento de resíduos, ocorrência de acidentes ambientais e educação ambiental.

Como pode ser percebido no Gráfico 6, três empresas – **Guascor**, **Meneghetti** e **WP Gráfica** – possuem Política Ambiental. Ainda que essas políticas sejam simples, não se pode tirar o mérito desta formalização corporativa, bem como da divulgação da mesma para diversas partes interessadas.

No tocante aos programas de prevenção de danos ambientais, a maioria está ligada à agenda da ecoeficiência – coleta seletiva, venda de resíduos, lixo reciclável, reutilização da água, etc. Cabe destacar que todas as micro e pequena empresas revertem o retorno financei-

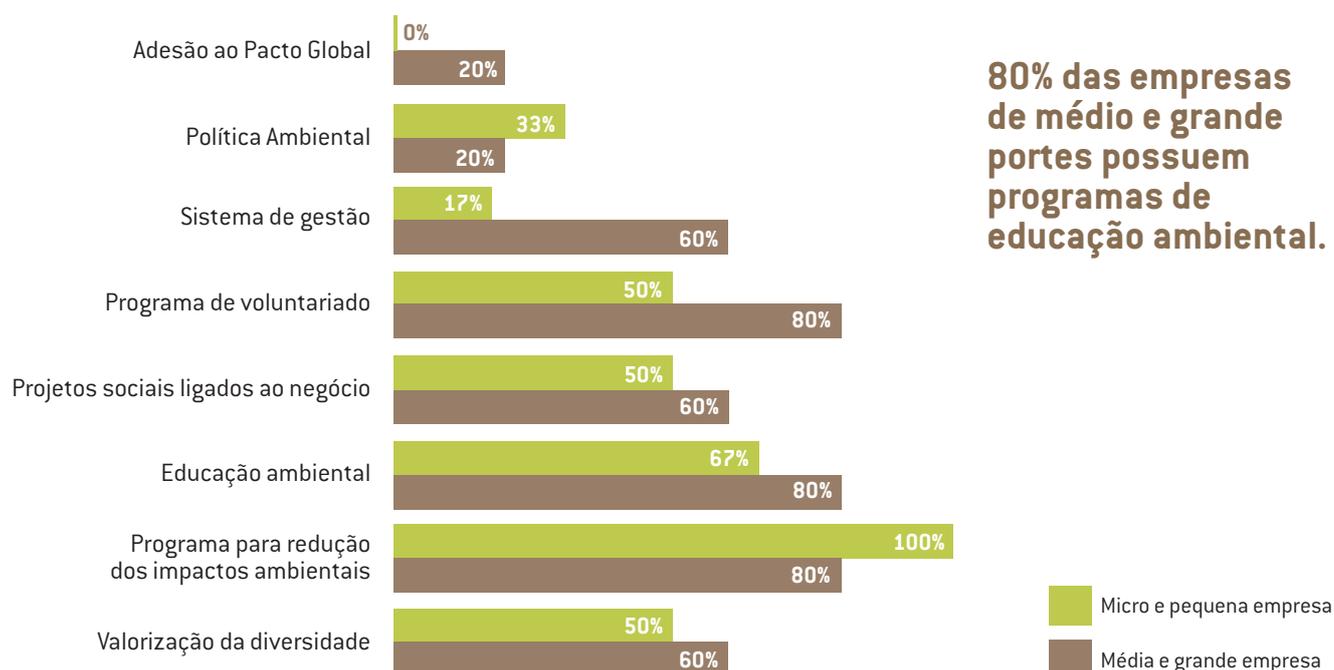
ro destes programas para os colaboradores, os quais se sentem motivados a avançar cada vez mais. A **Brasal** utiliza a metodologia RIAM – método rápido de análise para identificação dos aspectos e impactos socioambientais dos produtos, processos e instalações.

A diversidade, em geral, ainda não é uma preocupação das empresas, mesmo naquelas de grande porte, as quais ainda possuem agenda incipiente, ligada apenas a portadores de deficiência e promoção de mulheres.

Em termos de educação ambiental, as empresas de micro e pequeno portes não possuem programas estruturados, porém algumas tentam estimular a educação por meio de palestras de professores universitários, fornecedores e gestores/instrutores do Sistema S. Dentre as médias e grandes, merece destaque o projeto Agentes Ambientais, desenvolvido pela **Guascor**, o qual consiste na capacitação de agentes ambientais. A ação envolve elaboração e distribuição gratuita de material didático, debates e aulas expositivas, que são realizadas em usinas e escolas. A iniciativa, que já recebeu o Prêmio da Fundação Coge (Comitê de Gestão Empresarial) em 2005, continua sendo desenvolvida em diversas localidades onde a empresa atua.

A **Rota do Mar** se destaca no quesito investimento social privado e uma das iniciativas está destacada no Box 7.

Gráfico 6: Gestão Socioambiental



## Valor percebido

- Geração de mão de obra qualificada

### Box 7 – Caso 5 – Rota do Mar

#### Escola de corte e costura nas comunidades

Um exemplo de investimento social privado diretamente ligado ao negócio diz respeito à criação da Escola de Corte e Costura na região de atuação da empresa **Rota do Mar**. Frente à escassez de mão de obra na região e à indisponibilidade de recursos financeiros para buscá-la fora da cidade, a empresa criou esta escola, da qual absorve as alunas formadas. É importante ressaltar que tal iniciativa, além de suprir uma necessidade essencial da empresa, permite a geração de renda para novas famílias, bem como a incorporação de indivíduos ao mercado de trabalho.

## 7. Transparência

Uma postura ética e transparente com todos os públicos de relacionamento gera um sentimento de confiança e contribui de maneira decisiva para a imagem da empresa. Espera-se que empresas engajadas na agenda da sustentabilidade possuam formas de comunicação abrangentes, periódicas e documentadas. Assim, iniciativas como relatórios periódicos, código de ética, *website* atualizado, comunicados internos e central de atendimento contribuem para a construção de uma boa reputação.

As empresas de micro e pequeno portes apresentam canais de comunicação e diálogo direcionados ao público interno. De acordo com as entrevistas, tal fato pode

ser explicado pela ausência de demanda, ou de canais para receber essas demandas, por parte dos diversos *stakeholders* quanto às informações relativas ao desempenho dessas empresas.

Por outro lado, esperava-se encontrar práticas mais avançadas de transparência e de prestação de contas nas empresas de maior porte, fato que não se configurou. Apenas a **Eternit** publica Relatório Anual de acordo com as diretrizes da *Global Reporting Initiative* - GRI<sup>4</sup>, e a **Guascor**, devido à regulamentação setorial, publica o Relatório exigido pela Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL, com informações socioambientais.

4. [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

## 8. Engajamento de Stakeholders

Tradicionalmente, os principais objetivos do engajamento das partes interessadas são:

- Identificação e entendimento das necessidades e expectativas dos *stakeholders*;
- Incorporação de sugestões de *stakeholders* na estratégia de negócio da companhia;
- Estabelecimento de indicadores que permitam e facilitem o acesso dos *stakeholders* ao desempenho da organização.

Acredita-se que tais medidas contribuem para uma relação transparente e de confiança, evitando assimetria de informação, bem como comportamentos externos que prejudiquem o desempenho das empresas (greves, boicotes, notícias ruins vinculadas na mídia, etc).

O conceito de engajamento de *stakeholders* é relativamente novo no ambiente corporativo, e mesmo as grandes empresas estão ainda avançando nesta prática. Como não há tanta pressão das partes interessadas em empresas de micro e pequeno portes, estas não sentem a necessidade de elaborar um processo estruturado de engajamento. Além disso, sabe-se que este é um processo caro, que exige, muitas vezes, uma mudança cultural, o que pode desmotivar a implementação em empresas de menor porte.

Assim, embora nenhuma empresa analisada tenha apresentado um processo estruturado de engajamento de *stakeholders*, todas elas mantêm algum tipo de relacionamento com diversas partes interessadas, tais como encontros com representantes de venda, fornecedores, canais de atendimento a clientes, entre outros. Foi possível encontrar apenas um caso – **Eternit** – de mapeamento de *stakeholders*, utilizando a metodologia AA 1000<sup>5</sup>, embora sem avanços significativos.

## 9. Parâmetros Econômico e de Governança

As empresas não apresentaram práticas avançadas em relação aos desafios econômicos que envolvem, por exemplo, o monitoramento do impacto indireto das atividades na sociedade e o possível impacto nos negócios decorrentes das mudanças climáticas.

A análise dos dados econômicos financeiros, tais como faturamento, resultado operacional e fatia de mercado, não agrega valor aos resultados desta pesquisa e, portanto, não será divulgada.

No tocante à agenda de governança, é necessário analisar os grupos de diferentes portes separadamente. A maioria das empresas de micro e pequeno portes possui origem familiar e seus dirigentes são membros da

família, configurando um cenário não alinhado com as boas práticas de governança. No entanto, cabe destacar a existência de reuniões estruturadas para tomada de decisão, com responsabilidades claramente definidas e os devidos desdobramentos na empresa. Nas empresas de médio e grande portes, poucas apresentaram um modelo de governança bem definido. O mesmo se repete em relação às práticas de auditoria (interna ou externa), bem como à gestão de riscos.

Neste contexto, vale destacar a **Eternit**, uma vez que aderiu ao Novo Mercado, mais alto nível de Governança Corporativa da BM&FBovespa, comprometendo-se voluntariamente com práticas diferenciadas de gestão, transparência e relacionamento com o mercado.

4. [www.accountability21.net/uploadedFiles/publications/](http://www.accountability21.net/uploadedFiles/publications/)

# Conclusão

## As empresas já conhecem o novo modelo de gestão: Sustentabilidade Corporativa

Os dados obtidos a partir das entrevistas e visitas às empresas permitem concluir que as empresas analisadas conhecem o conceito de sustentabilidade corporativa e já tentam aplicá-lo de alguma forma na gestão. Percebe-se nos discursos dos gestores que o SESI é fundamental na promoção desta agenda.

## Empresas de menor porte surpreendem

Algumas características das empresas de pequeno e micro portes devem ser consideradas na interpretação dos resultados: elas necessitam ser eficientes em custo, por isso iniciativas de ecoeficiência são bem desenvolvidas; na maioria das vezes dependem da mão de obra local, nem sempre qualificada e, portanto, precisam investir em projetos sociais, os quais se revertem em benefícios diretos para as empresas; são carentes de recursos financeiros, fazendo com que iniciativas que demandam alto investimento não tenham espaço.

A hipótese inicial de que as empresas de médio e grande portes teriam um desempenho melhor nos parâmetros analisados do que aquelas de menor porte, nem sempre se confirmou. Esperava-se encontrar, por exemplo, mais casos de Política de Qualidade e Política Ambiental. O mesmo se aplica ao parâmetro inovação – a expectativa era obter mais informações sobre o grupo de médias e grandes empresas, o que não aconteceu. Acreditamos que, apesar dessas empresas possuírem mais formalizações de processos e políticas, isso ocorre em um ambiente maior, mais disperso e com conhecimento descentralizado. Tal cenário pode ter afetado a qualidade das entrevistas e os demais contatos com os gestores, uma vez que os mesmos não detinham todas as informações solicitadas, não sendo possível esgotar as possibilidades de respostas para o roteiro de pesquisa utilizado. Soma-se a isto a limitação de tempo dessas empresas para se dedicarem a pesquisas deste tipo.

## Foco em eficiência de processos produtivos

As empresas avançaram mais nos parâmetros de qualidade do serviço ou produto, gestão de pessoas, ambiente de trabalho e inovação. Os parâmetros que não são percebidos como geradores de valor imediato, ou que demandam maior investimento (pilares estratégicos, gestão socioambiental, transparência, engajamento de *stakeholders* e governança) ainda não foram incorporados à gestão, salvo em alguns avanços tímidos no caso das médias e grandes empresas, como **Eternit**, **Brasal** e **Guascor**. Um fator que não mostrou ser um diferencial é o setor de atuação. As empresas, independente do setor, avançaram na agenda da sustentabilidade por diferentes caminhos, sem critério setorial aparente.

## Valores percebidos ainda são de origem qualitativa

Os executivos ainda não conseguem mensurar os valores gerados pela adoção de práticas sustentáveis. No entanto, percebem inúmeros benefícios intangíveis, tais como, retenção de pessoas, melhoria de imagem e fidelização de clientes. Este fato não surpreende, uma vez que poucas são as empresas que conseguem, de fato, aferir o valor gerado por essas práticas, sendo esse, inclusive, um desafio dentro da academia.

## Há desafios a serem superados

Os desafios para o avanço da agenda não são poucos. As empresas precisam padronizar as suas práticas, além de formalizá-las. As iniciativas ainda são pontuais e não estão estruturadas em uma agenda única de mudança do modelo de gestão.

## Créditos

SESI/DN

Unidade de Responsabilidade Social Empresarial – URSE

Alex Mansur Mattos

**Gerente Executivo**

Nardecil Elisa Silva de Castro

**Gerente de Projeto**

Fernando Elias Penedo

Gina Marini Vieira Ferreira

Maria Neide Alves Ribeiro

Sergio de Freitas Monforte

Sueme Mori Andrade

Terezinha Nunes da Fonseca

**Equipe Técnica**

**Parceria**

SESI - RJ

Cláudia Jeunon

**Assessora de Responsabilidade Social**

Flávia Siqueira

**Coordenadora de Responsabilidade Social**

Superintendência de Serviços Compartilhados – SSC

Área Compartilhada de Informação e Documentação – ACIND

Diego Vasconcelos Terror

**Produção Editorial**

Renata Lima

**Normalização**

---

Líliá Giannotti / DaGema Comunicação

**Coordenação Editorial**

Chris Lima / Evolutiva Estúdio

Rebecca Faertes

Felipe Peregrino

**Projeto Gráfico e Editoração**

Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável – FBDS

Clarissa Lins, Diretora Executiva

**Coordenação**

**Equipe Técnica**

Fabiana Moreno

Iaci Lomonaco

