

JAIME CARDOSO

**A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL ENTRE OS FORNECEDORES
DA CADEIA DE SUPRIMENTOS DA BELGO USINA JUIZ DE FORA**
Um estudo do programa “Multiplicadores”

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de concentração: Gestão da Qualidade

Orientador: Prof. Fernando Toledo Ferraz, D.Sc.

Niterói
2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

JAIME CARDOSO

**A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL ENTRE OS FORNECEDORES
DA CADEIA DE SUPRIMENTOS DA BELGO USINA JUIZ DE FORA**
Um estudo do programa “Multiplicadores”

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de concentração: Gestão da Qualidade

Aprovada em 28 de Agosto de 2008.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Fernando Toledo Ferraz, D.Sc. – Orientador
Universidade Federal Fluminense

Prof. Prof. José Rodrigues, D.Sc.
Universidade Federal Fluminense

Prof. Prof. Luiz Alberto Nascimento Campos Filho, D.sc.
(IBMEC)

Niterói
2008

Dedico este trabalho

Aos meus pais, Manoel Cardoso e Maria Luiza (***in memoriam***), que desempenharam com amor e determinação a árdua tarefa de educar estabelecendo valores imprescindíveis na conduta pessoal e profissional de minha vida.

À minha esposa, Teresinha, pela compreensão das ausências que se fizeram necessárias em prol desta jornada.

Aos meus filhos Priscila, Fernanda e Tiago, pelo amor, carinho e incentivo constante na busca de meus ideais.

Aos meus netinhos, Rafael e Lia, pelos momentos alegres e felizes que nos proporcionam.

Ao meu genro Marcos e nora Priscila, por compartilharem suas vidas conosco.

AGRADECIMENTOS

A Deus pela graça da Vida e por mais esta etapa concluída;

Ao professor Fernando Toledo Ferraz, pela orientação recebida;

Ao professor Emerson Sena, pelo apoio e comentários à dissertação;

Ao meu amigo Daniel Cabral, pela companhia durante a jornada do curso e por tão valiosa amizade;

Ao amigo Álvaro Braga, por acreditar neste trabalho;

A Belgo Usina de Juiz de Fora pela oportunidade de desenvolver a pesquisa deste tema;

A Faculdade Machado Sobrinho, pelo incentivo desta pesquisa;

A minha esposa Teresinha, pela colaboração na revisão do trabalho.

***“Aplica o seu coração ao ensino, e os teus
ouvidos as palavras do conhecimento”
Provérbio 23:12***

RESUMO

O trabalho desta dissertação aborda a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) na Cadeia Produtiva a partir da interdependência e interconectividade entre os diversos *stakeholders* ligados direta ou indiretamente ao negócio da empresa. O compartilhamento deste pensamento na Cadeia de Suprimentos é um novo desafio neste mercado tão competitivo. O objetivo de estudar o projeto de Sustentabilidade e Responsabilidade Empresarial da Belgo Arcelor (atual ArcelorMittal - Usina de Juiz de Fora) que atualmente é considerada referência fundamental neste importante setor produtivo, em que as ações recomendadas correspondem à realidade de cada fornecedor participante do projeto.

A metodologia usada para abordar esse caso específico foi composta de pesquisa bibliográfica exploratória, questionários e entrevistas. Neste sentido, foi possível vislumbrar a importância da gestão da mudança e a conciliação do desenvolvimento social com competitividade reforçada. O resultado da pesquisa é a constatação de que a Cadeia de Valor é indissociável da sustentabilidade e da contribuição que esta pode dar à prosperidade econômica e a qualidade sócio-ambiental da sociedade. A junção entre qualidade sócio-ambiental e desenvolvimento sócio-econômico através de uma gestão de desempenho baseada na Responsabilidade Social Empresarial fazem de iniciativas como as da Belgo, marcos de fundamental importância, tanto teórica quanto empírica e social.

PALAVRAS-CHAVE: Competitividade. Responsabilidade Social Empresarial. Cadeia de Suprimentos. Belgo Arcelor (ArcelorMittal) Juiz de Fora.

ABSTRACT

The issue addressed in this dissertation is the Corporate Social Responsibility (CSR) in the Productive Chain starting from the interdependency and interconnectivity among the many stakeholders linked directly or indirectly to the company's business. Sharing this thought at the Supply Chain level becomes a new challenge in this very competitive market. The goal of this research was to evaluate the Sustainability project and Corporate Responsibility of Belgo Arcelor (nowadays ArcelorMittal - Juiz de Fora's Plant) that becomes a fundamental reference in an important productive sector, where recommended actions correspond to the reality of each supplier that participates on the project. The methodology used to address this specific case was bibliographic research, queries and interviews. So the objective is to see the importance of management change and the conciliation of social development and reinforced competitiveness. The result of the research showed that the Value Chain is inseparable from Sustainability and from the contribution it may bring to the economical prosperity and to the quality of the social environment of the community. The junction between social-environmental quality and social-economical development by a performance management based on Corporate Social Responsibility makes initiatives like these, milestones of fundamental importance, such as in theory, as well as empiric and social.

KEY WORDS: Competitivity. Corporate Social Responsibility. Supply Chain. Belgo Arcelor (ArcelorMittal) Juiz de Fora.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Stakeholders na Empresa	27
Figura 2 - Congruência entre Responsabilidade Social e Cultura organizacional	27
Figura 3 - Tripé da Sustentabilidade Empresarial	29
Figura 4 - Cadeia de Valores	31
Figura 5 - Empresa Socialmente Responsável	34
Figura 6 - Análise da Forças Competitivas	38
Figura 7 - Cronograma de Implantação do questionário pela Belgo - JF	43
Figura 8 - Fluxo de produção dos Produtos da Belgo	57
Figura 9 - Resultados da Belgo Juiz de Fora	60
Figura 10 - Cronograma de Implantação do questionário pela Belgo - JF	105

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais pontos da Norma SA 8000	30
Quadros 2 - Variáveis que afetam o meio ambiente natural	39
Quadro 3 - Variáveis que afetam em relação a sociedade	40
Quadro 4 - Variáveis que afetam em relação a imagem e seus fornecedores	41
Quadro 5 - Principais Produtos das Usinas da Belgo	55
Quadro 6 - Principais Fornecedores de Produtos e Serviços	59

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição percentual dos valores e investimentos decrescentes	62
Gráfico 2 - Público Interno	64
Gráfico 3 - Valores e Transparência	66
Gráfico 4 - Meio Ambiente	68
Gráfico 5 - Fornecedores	70
Gráfico 6 - Consumidores e Clientes	72
Gráfico 7 - Comunidade	73
Gráfico 8 - Governo e Sociedade	75
Gráfico 9 – Avaliação dos temas	117
Gráfico 10 - Foco das ações Realizadas e em andamento	117
Gráfico 11 - Foco das ações Realizadas	118
Gráfico 12 - Foco das ações em andamento	118
Gráfico 13 – Resultado do IV encontro de Fornecedores 2005/2006	119
Gráfico 14 – Resultado do IV encontro de Fornecedores 2005/2006	119
Gráfico 15 – Resultado do IV encontro de Fornecedores 2005/2006	120

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Distribuição percentual dos valores e investimentos atribuídos aos itens do RSE	62
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AA 1000 – Accountability Isea – Padrão de gerenciamento da responsabilidade Social empresarial

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

ABRINC - Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos

AMCHAM - Câmara Americana de Comércio de São Paulo

BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento

CLM - Council of Logistics Management

CSN - Companhia Siderúrgica Nacional

FGTS - Fundo de Garantia por tempo de Serviço

GRI - Global Reporting Initiative

IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas

INSS - Instituto Nacional de Seguridade Social

ISO - International Standard Organization

OIT - Organização Internacional do Trabalho

ONU - Organização das Nações Unidas

ONG's – Organização não Governamental

PDCA – Plan Do Chec Action

PMEs - Pequenas e Médias Empresas

PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade

SBU's - Unidades Estratégicas de Negócios

RSE - Responsabilidade Social Empresarial

SAI - Social Accountability International

TBL -Triple Bottom Line

TEAR - Tecendo Redes Sustentáveis

SUMÁRIO

RESUMO

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	13
1.1 Formulação da Situação-Problema:	14
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 Questões e/ou Hipóteses	15
1.4 Importância do Estudo e justificativa	16
1.5 Delimitação	16
1.6 Organização do Estudo	16
 CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA	18
2.1 Responsabilidade Social Empresarial	18
2.1.1 Origens da Responsabilidade Social das empresas	21
2.1.2 Ética e Responsabilidade Social	24
2.1.3 Empresa e sociedade: a responsabilidade social corporativa	25
2.1.4 Sustentabilidade - Triple bottom line (TBL)	28
2.1.5 Norma SA 8000 ou Social Accountability	29
2.2 A Cadeia de Suprimentos	30
2.2.1 Cadeia de Valor	31
2.2.2 Característica da Cadeia de Suprimentos (Supply Chain)	32
2.2.3 Caso Alcatel	35
2.2.3 Planejamento Estratégico para Sustentabilidade Empresarial	36
 CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE PESQUISA	43
3.1 Considerações iniciais	44
3.2 Fases do programa	44
3.3 Método da Coleta de dados	44
3.4 Tipologia da Pesquisa	45
3.5 Limitação da Pesquisa	46
 CAPÍTULO IV – DESCRIÇÃO DO ESTUDO DE CASO	47
4.1 O início	47
4.2 Desenvolvimento	47
4.3 Expansão	49
4.4 A década de 90	50
4.5 Privatização	50
4.6 Histórico da Belgo Arcelor Mittal	51
4.7 Investimentos e Códigos	53
4.8 A Usina de Juiz de Fora	54
4.9 Produtos e Processos da Usina de Juiz de Fora	55
4.10 Principais Processos	56
4.11 Clientes, Mercados e Concorrência	57
4.12 Desafios Estratégicos	58
4.13 Força de Trabalho, Fornecedores e Insumos	58
4.14 Resultados	60

CAPÍTULO V – RESULTADOS E DISCUSSÃO	61
5.1 Análise dos dados quantitativos	61
5.2 Análise dos dados qualitativos	76
5.3 Depoimentos	77
5.4 Comentário sobre as entrevistas	94
CAPITULO VI - CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES FINAIS	97
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	100
ANEXOS	104
APÊNDICE A	105
APÊNDICE B	106
ANEXO A	107

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

A Responsabilidade Social na Cadeia Produtiva é um ato permanente e contínuo voltado para o investimento social da empresa agregando valor ao seu produto, envolvendo toda a Cadeia Produtiva na busca da ética cooperativa, da cidadania responsável por toda cadeia produtiva social.

Tornar-se mais competitivo no mundo global, ampliar o portfólio de soluções, inovar para manter ou buscar a liderança, são inúmeras as razões que levam as empresas a rever seus modelos de negócios.

O conceito de responsabilidade social, segundo (ASHLEY, 2002), está se consolidando de forma multidimensional e sistêmica. O conceito concretiza-se através da busca da interdependência e interconectividade entre os diversos stakeholders ligados direta ou indiretamente ao negócio da empresa.

A cadeia de valor na conceituação de Porter é vista como indissociável da sustentabilidade e da contribuição que esta pode dar à prosperidade econômica e a qualidade sócio-ambiental da sociedade.

Segundo Yung (2005, p.17) “as empresas brasileiras incorporaram nos últimos anos o discurso da gestão responsável. Muitas avançaram em suas práticas aprimorando o relacionamento com os funcionários, adotando estratégias de redução do impacto no meio ambiente ou investindo no desenvolvimento das regiões onde atuam”.

Ainda segundo Yung (2005), houve um avanço significativo que ajudou a colocar o Brasil no centro das discussões internacionais sobre Responsabilidade Social Empresarial. As nossas empresas estão descobrindo que cuidar apenas dos processos internos não é suficiente. É preciso garantir que as práticas responsáveis sejam adotadas em toda a cadeia produtiva.

Yung (2005) enfatizou que uma companhia conquista uma boa reputação por tratar bem seus funcionários. Contudo, pode ter seu esforço anulado se eles souberem que ela compra serviços de empresas que não respeitam direitos humanos básicos.

Num ambiente em que a cooperação faz cada vez mais parte do negócio, uma empresa com ações condenáveis pode comprometer a imagem de outras na mesma cadeia. Uma companhia atuando sozinha tem uma influência limitada em seu ambiente de negócios. Várias em conjunto podem conseguir mudanças importantes, afirma (YUNG, 2005). Na pesquisa do guia Exame de boa cidadania corporativa 51% das empresas afirmaram incluir critérios específicos de responsabilidade social na seleção e avaliação de fornecedores.

Discutir a responsabilidade social na cadeia logística é algo extremamente complexo devido à amplitude e ao encadeamento das relações estabelecidas entre os diversos stakeholders. Além disso, as cadeias produtivas diferem-se intrinsecamente possuindo uma especialização única, principalmente no que se refere aos agentes participantes e àquele com maior poder de coerção sobre a cadeia (CHING, 1999).

A junção entre qualidade sócio-ambiental e desenvolvimento sócio-econômico por meio de uma gestão do desempenho baseada na Responsabilidade Social Empresarial, tornam iniciativas como as da Belgo Arcelor, marco de fundamental importância, tanto teórica, quanto empírica e social.

A Belgo Arcelor criou em 2004, um programa batizado de Compartilhamento de Práticas de Sustentabilidade e Responsabilidade Empresarial na Cadeia Produtiva, voltado para distribuidores, fornecedores e clientes. Na primeira etapa do programa, representantes das companhias parceiras participaram de uma palestra na qual foram apresentados conceitos e indicadores de responsabilidade social e ambiental. Após, responderam um questionário com 32 perguntas sobre ética, relações de trabalho, relacionamento com o governo e a comunidade, entre outros temas.

Prosseguindo este trabalho, em 2006 a Belgo Juiz de Fora, objeto desta dissertação, incorporou o modelo implantando o programa de Sustentabilidade e Responsabilidade Empresarial com um grupo de vinte e dois (22) fornecedores. Desafio este que iremos analisar e avaliar as dificuldades encontradas pelos participantes neste projeto.

1.1 Formulação da Situação Problema:

O problema vinculado à pesquisa é conhecer quais as dificuldades que as empresas tiveram na adaptação deste projeto de Sustentabilidade e Responsabilidade Empresarial (RSE) proposto pela BelgoJF. Conhecer as dificuldades é fundamental para elaborar um diagnóstico adequado da RSE em vistas de futuros aperfeiçoamentos na aplicação dos parâmetros da RSE.

Para a implantação do projeto foram abordados os sete temas propostos pelo Instituto Ethos para avaliação das práticas de responsabilidade social empresarial, a saber:

- 1- Valores e Transparência;
- 2- Público Interno;
- 3-Meio Ambiente;
- 4- Fornecedores;

5- Consumidores e Clientes;

6- Comunidade;

7- Governo e Sociedade.

As empresas participantes tiveram um ano para adaptarem o seu sistema de gestão de acordo com os padrões sugeridos pela Belgo JF. Após este trabalho, foi realizada uma pesquisa exclusiva para diagnosticar os impactos da participação de cada empresa fornecedora neste programa.

I.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar as dificuldades que as empresas tiveram na adaptação do projeto de Sustentabilidade e Responsabilidade Empresarial (RSE) proposto pela BelgoJF.

Conhecer as ações recomendadas no projeto da Belgo JF correspondentes à realidade de cada fornecedor participante do projeto.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos: verificar se há uma identificação entre o fornecedor e a proposta da empresa; identificar quais os motivos que levaram a empresa a participar do projeto da Belgo JF e identificar se existe alguma dificuldade no acompanhamento do processo, bem como se há multiplicação do programa na cadeia produtiva.

1.3 Questões e/ou Hipóteses

Foram elaboradas as seguintes questões:

- 1) Como os fornecedores participantes percebem a adequação e práticas do (RSE) ao seu negócio?
- 2) A participação no programa envolve recursos por parte dos fornecedores?
- 3) Qual o potencial do programa para fazer com que os participantes se transforme em multiplicadores em outras cadeias produtivas?

1.4 Importância do Estudo e justificativa

Discutir a responsabilidade social na cadeia de suprimento é algo extremamente complexo. As relações estabelecidas entre os diversos membros da cadeia produtiva diferem em diversos aspectos, inclusive as empresas que detêm maiores poderes de coerção.

Citada como uma das dez companhias modelo de responsabilidade social nas cinco edições do Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa, o Programa Sustentabilidade e Responsabilidade Empresarial na Cadeia de Negócios (RSE), implantada em 2004, levam clientes e fornecedores a refletirem sobre o assunto e implementar ações que promovam a ética, a cidadania e a responsabilidade social.

Portanto, o foco da pesquisa trata dos princípios da responsabilidade empresarial na cadeia de suprimentos podendo gerar oportunidades reais de parcerias, aproveitando a experiência de um projeto que é piloto no meio empresarial. Servirá de base para futuras discussões do tema no meio acadêmico, com conseqüente enriquecimento da literatura.

1.5 Delimitação

A presente pesquisa foi desenvolvida em Juiz de Fora e Região, com 22 empresas participantes do projeto RSE Belgo Arcelor. Foi aplicado um questionário com dez perguntas, sendo que uma pergunta abordando os sete temas, entre eles, os investimentos gastos. A pesquisa foi iniciada no mês fevereiro de 2007 com entrevistas em quatro empresas e finalizadas em março de 2008.

Das 22 empresas pesquisadas 19 são de porte médio (86%) e 3 são de grande porte (14%). Quanto ao segmento: 50% empresas fornecedoras de materiais; 32% prestadoras de serviços e 18% empresas de transportes.

1.6 Organização do Estudo

ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos.

Capítulo 1

Introdução ao trabalho abordando sua origem e tratando sobre o problema da pesquisa. Os objetivos: geral e específico; a delimitação do estudo com a contextualização da empresa; a importância do estudo; as questões e hipóteses; limitações e estrutura.

Capítulo 2

Apresenta uma revisão de literatura sobre Responsabilidade Social Empresarial e a Gestão da Cadeia de Suprimentos. Discute-se inicialmente, os conceitos da responsabilidade social na cadeia de valor, cadeia de suprimentos e cadeia produtiva, que compreendem diferentes unidades de análise das empresas. Após, são apresentados os aspectos que interferem na competitividade das empresas como o Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade das Empresas, seguidos pela discussão de diversas abordagens identificadas na literatura sobre a governança corporativa. Finalmente, abordam-se alguns dos principais tópicos relacionados com a gestão da cadeia de suprimentos interagidos com a Responsabilidade Social Empresarial.

Capítulo 3

Trata da metodologia da pesquisa. São abordados os aspectos referentes à metodologia utilizada e, por meio de um estudo de caso numa empresa siderúrgica, busca-se demonstrar como uma empresa atuante nesse setor pode vir a trabalhar os seus fornecedores na Responsabilidade Social Empresarial.

Capítulo 4

Descrição do estudo de caso - Empresa Belgo Usina de Juiz de Fora -.

Capítulo 5

Apresentação e análise dos resultados das pesquisas e algumas entrevistas com empresários.

Capítulo 6

Apresentação das conclusões do trabalho e recomendações para trabalhos futuros. Referências bibliográficas são apresentadas em capítulo próprio, seguido pelos apêndices.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo serão abordadas as principais discussões sobre a responsabilidade social empresarial e a cadeia de suprimentos.

2.1 Responsabilidade Social Empresarial

A RSE encontra-se em período de mutações, com profundas e irreversíveis influências motivadas pela “cybernetização” da sociedade nas quais as empresas estão inseridas. Há um processo de mudança de produção, gerenciamento e a relação com a sociedade.

O permanente desequilíbrio, imposto pela globalização, faz com que seja fundamental a capacidade de interagir associativamente com outros agentes econômicos e sociais por meio de coordenação e cooperação entre organizações.

Adaptações são necessárias através da eliminação de novas barreiras organizacionais, agora impostas pelo ambiente externo. (WOOD JR E ZUFFO, 1997) destacam que esse ajustamento é muito amplo e necessita uma “desfronteirização organizacional” em três aspectos:

1. horizontal – que leva ao enfraquecimento dos silos departamentais;
2. externo – através de parcerias e alianças com fornecedores, clientes e concorrentes;
3. geográfico – com a construção de alianças estratégicas para a exploração de novos mercados.

A habilidade de compartilhar atividades na cadeia de valor é a base para a competitividade empresarial porque a partilha realça a vantagem competitiva por aumentar a diferenciação.

Nesse sentido, a produtividade, a qualidade e a redução de custos, embora não devam ser ignorados pelos gestores, deixaram de ser geradores de vantagem competitiva, e são considerados o mínimo exigido para a sobrevivência da empresa.

É importante observar que o processo de globalização que acarretou a abertura de mercado e o aumento da concorrência externa, além de gerar profundas transformações tecnológicas, econômicas, financeiras e sociais, também fez com que novas variáveis macroeconômicas permeassem de forma ainda mais intensa a competitividade das empresas.

É fato que, condições sociais precárias existentes em determinados países (baixo padrão educacional, precária condição de saúde, elevado nível de pobreza, alto grau de desigualdade, etc.) contribuem para restringir o crescimento econômico, ganho de produtividade e competitividade das empresas ali instaladas. (MACEDO, 1999) destaca três níveis de fatores econômico-sociais, todos relacionados ao macro-ambiente organizacional que interferem na competitividade empresarial:

1- Fatores do nível meta: contemplam as estruturas básicas de organização jurídica, política e econômica; a capacidade social de organização e a capacidade dos atores organizacionais para a coesão social e interação estratégica;

2 - Fatores do nível macro: geralmente determinados pelo Estado, exercem pressão sobre a eficácia das empresas através das políticas orçamentárias, monetárias, fiscais, cambiais e comerciais, entre outros;

3 - Fatores do nível meso: correspondem ao Estado e diversos outros atores sociais que desenvolvem políticas de apoio específicas com vista à formação de um entorno capaz de fomentar e multiplicar os esforços das empresas com políticas de infraestrutura física, educacional, tecnológica, ambiental, de saúde e previdência, entre outros.

É possível afirmar que o empenho pela competitividade relaciona-se cada vez mais com a busca do ótimo sistêmico além das fronteiras da empresa, isto é, a agentes externos sobre os quais a empresa possui uma menor capacidade de atuação (WOOD JR E ZUFFO, 1997; MILAGRES ET AL, 1999). Logo, não é mais suficiente apenas dispor de recursos, pois a competitividade depende da aplicação e do relacionamento a ser construído com eles.

As empresas mais competitivas não são as que possuem acesso aos insumos de baixo custo, mas aquelas que empregam tecnologias e métodos mais avançados em sua gestão. Os melhores resultados tem sido alcançados por empresas que possuem habilidade organizacional em adquirir novas competências e coordenar as já existentes, levando-as a particularidades intangíveis que diferenciam seus produtos e serviços em relação aos concorrentes. E, conseqüentemente, criando uma vantagem competitiva de ordem superior (PORTER E MILLAR, 1999).

Um estudo realizado por Garvin (apud TEECE et al, 1997) vem corroborar com essa discussão ao revelar que a performance organizacional não está relacionada somente com o capital investido ou com o grau de automação dos recursos, mas com algumas rotinas

organizacionais estabelecidas. Neste entendimento, destaca-se a necessidade das empresas articularem-se melhor com seus stakeholders, criando novas interfaces dentro e fora da empresa e entre diferentes funções e atividades, de forma que seus objetivos estratégicos sejam compartilhados para serem alcançados. Dessa forma, no atual contexto, as empresas não podem ignorar o ambiente externo na sua gestão sob o risco de aumentar os custos, perder sua legitimidade, além de minimizar suas oportunidades de mercado.

A integração dos mercados e a queda das barreiras comerciais têm produzido inúmeras mudanças na forma de atuação das organizações contemporâneas, tendo como pontos marcantes: o surgimento de novos concorrentes em virtude da ampliação de seus mercados potenciais, as novas relações com os funcionários, clientes e fornecedores provocados pela velocidade e facilidade ao acesso às informações a que dispõem e o acelerado processo de inovação tecnológica.

Entre as diversas mudanças ocorridas nos últimos anos, o campo social ganhou importância crescente e se tornou alvo de ações, não apenas do Primeiro setor (Governo - setor público), mas também do Segundo setor (Mercado - setor privado) e, sobretudo, do Terceiro setor (Ong's - setor de atividades sem fins lucrativos). (FERNANDES, 1994).

A empresa é o principal agente de transformação da sociedade e vem assumindo novos papéis a cada dia. Paralelo a esta constatação, verifica-se que a sociedade não tem sido bem sucedida no que se refere à redução das desigualdades sociais, na solução do processo crescente de exclusão, não simplesmente econômico, mas, sobretudo, das possibilidades de acesso à novas formas de trabalho, de conhecimento e da criação de uma sociedade mais justa.

Um dos maiores desafios da empresa, talvez o maior, seja vencer a aparente contradição entre a sobrevivência e o crescimento sem descuidar da humanização do trabalho e do resgate da dignidade da pessoa humana. Ser reconhecida como uma empresa ética e socialmente responsável seja no plano interno como na sociedade onde está.

As organizações vêm sendo pressionadas a dar maior importância à relação existente entre as ações que desenvolvem e suas conseqüências dentro e fora delas, que afetam a vida das pessoas da comunidade e do meio ambiente (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Mesmo possuindo características e objetivos próprios, elas afetam e são afetadas pelas variáveis do ambiente no qual atuam e se inserem. A RSE é uma nova visão das organizações e do seu papel na sociedade (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Por isso, a RSE vem ocupando espaço cada vez maior nos modelos de gestão das organizações contemporâneas, que tem associado tais preocupações à necessidade de se

manterem firmes e atuantes no mercado. Por outro lado vemos um desenvolvimento muito amplo no sistema logístico no Brasil, com uma evolução da logística empresarial envolvendo toda a rede de fornecedores e clientes (WOOD JR; ZUFFO, 2001).

A cadeia de suprimentos é a integração de processos-chave desde o usuário final até os fornecedores primários com o objetivo de prover produtos, serviços e informações que adicionem valor para os clientes e acionistas da empresa (WOOD JR; ZUFFO, 2001).

A logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informações que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviços adequados aos clientes a um custo razoável.” (BALLOU, p. 13, 1995)

2.1.1 Origens da Responsabilidade Social das Empresas

Observa-se que a idéia de responsabilidade social das empresas brasileiras só ganhou forças nos últimos anos, mas não podemos considerar como um tema novo. Stonner e Freeman (1985) colocam que os primeiros conceitos foram abordados em 1899 por Andrew Carnegie na publicação do livro “O Evangelho da Riqueza”. A visão de Andrew Carnegie se baseava nos princípios de caridade e custódia.

O principio da caridade exigia que membros da sociedade com maiores recursos financeiros ajudassem os menos afortunados. Já o principio da custódia baseados em princípios Bíblicos, exigia que as empresas e as pessoas mais ricas fossem como guardiões que mantivessem suas propriedades em custódia para benefício da sociedade como um todo. As duas dimensões eram paternalistas e com cunho religioso muito forte.

Em 1953, Bowen se contrapõem às idéias de Carnegie (STONNER; FREEMAN, 1985). A visão de Bowen exigia que os administradores das empresas detivessem o poder moral de implementar as políticas, tomar as decisões ou seguir as linhas de ações desejáveis em torno dos objetivos e valores de nossa sociedade”. (STONNER; FREEMAN, 1985).

Milton Friedman, por volta dos anos 1960, criticou as visões anteriores e defendeu a visão de que cabia ao governo, aos sindicatos, as associações, as igrejas e as ONG's suprirem as necessidades das comunidades (STONNER; FREEMAN, 1985).. Para ele, a “única responsabilidade social das organizações seria maximizar os lucros, deixando a solução de problemas sociais para indivíduos e órgãos competentes” (STONNER; FREEMAN, 1985, p. 73).

Verificou-se nos anos seguintes, a idéia de que tanto o governo como as organizações dependiam da aceitação da sociedade à qual pertenciam e ignorar os problemas sociais poderia ser destrutivo em longo prazo. Ainda assim, permaneciam o debate acerca de quando começam e quando terminam as responsabilidades sociais das empresas.

Nesta integração de pensamentos, surgiu o conceito de reatividade social das empresas, presumindo que o governo com suas argumentações, bem como a opinião pública, afetavam as decisões das organizações. Portanto, as decisões organizacionais deveriam ser tomadas com base nessas considerações. A partir daí, começou a se falar em ética nos negócios, tanto no meio empresarial como no meio acadêmico e surgiu a preocupação de como as “decisões organizacionais afetariam a vida das pessoas” (STONNER; FREEMAN, 1985, p. 73).

Do ponto de vista econômico, (ALVES, 2003) argumenta que a atual preocupação com a responsabilidade social das empresas foi provocada por vários acontecimentos ao longo da história. Ele explica que entre as décadas de 1930 e 1970, a economia mundial e dentro dela a economia brasileira, atravessaram um longo ciclo de expansão, tendo como um de seus pilares a forte presença do Estado.

Durante quase três décadas acreditava-se que os trabalhadores e a sociedade de forma geral não podiam prescindir da proteção que o Estado e o bem estar social poderia e deveria proporcionar.

Mesmo os países que defendiam o liberalismo econômico possuíam “políticas claras de proteção e incentivo ao emprego, aos salários, aos desempregados e aposentadorias dignas”. Até essa época, as atividades visando à responsabilidade social eram realizadas na forma de filantropia, que consiste no auxílio dos mais afortunados aos menos desvalidos.

No Brasil, a partir da década de 1980, o país deixa de ter como:

Tendência predominante o crescimento econômico, quebrando por alguns períodos de recessão e passa a ter como tendência predominante à recessão quebrada por curtos períodos de crescimento, paralelamente a isso a pressão inflacionária se expande e há queda na taxa de investimento (WOOD JR; ZUFFO, 2001, p. 12).

Na década de 1990, a situação sofreu sensível piora, tendo em vista o aumento de capitais disponíveis advindos do Fundo Monetário Internacional - FMI e do Banco Mundial. Os países receptores dessas verbas precisariam reformular sua economia para permitir o “ingresso de bens importados ou liberalização das importações, chamada de inserção internacional competitiva”.

Para tanto, algumas medidas foram adotadas: desregulamentação financeira e comercial; abertura de mercado interno às importações sem contrapartida de exportações; reformulação do papel do Estado com sucateamento e redução de investimentos nas áreas sociais, privatização das estatais e elevação de receitas. Dessa forma, houve enfraquecimento do Estado e a economia começou a ser baseada em imperativos financeiros, que após algum tempo gerou vários problemas sociais (ALVES, 2003, p. 2).

Alguns movimentos sociais foram criados na tentativa de aproximar o empresariado da realidade do país com relação a exclusão social, com destaque para o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas - IBASE, fundado pelo sociólogo Herbert de Souza (Betinho), que liderou campanhas de combate à fome, incentivou a divulgação dos balanços sociais entre outros movimentos.

O Grupo de Institutos, Fundações e Empresas - GIFE surgiram logo após, incentivando as empresas a se preocuparem com o social. Foi criado, em 1998, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social pelo empresário Oded Grajew. O Instituto tem como meta interagir os interesses entre os empresários e as causas sociais. Seu objetivo é disseminar a prática da responsabilidade social empresarial por meio de publicações, palestras, experiências, programas e eventos aos interessados na temática.

Com a crescente discussão do tema “Responsabilidade Social nas Empresas Brasileiras”, houve um crescimento de participação das empresas em busca dos lançamentos dos prêmios como: Selo Empresa Cidadã (Câmara Municipal de São Paulo); Top Social ADVB (Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil); Prêmio Eco (Amcham-Câmara Americana de Comércio); Prêmio Balanço Social (Fides, Ibase, Instituto Ethos, Serasa e Bolsa de Valores de São Paulo); Selo Empresa Amiga da Criança (Fundação Abrinc, oriunda da Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos) entre outros, regionais e nacionais (ASHLEY, 2006 p.72).

Na verdade, o que atualmente visualizamos é a emergência de um novo paradigma (ZADEK, 1998): o paradigma da sustentabilidade. Sua expansão contínua se impõe. Sua proposta é vital: entrelaçar a melhoria social e a competitividade.

A exemplo de como o capitalismo mundial tem incorporado essa temática, podemos citar: o *Dow Jones Sustainability Group Index* criado em setembro de 1999. Esse índice disponibiliza um indicador geral das empresas que criam valores a longo prazo para os acionistas e levam em consideração o desenvolvimento econômico, ambiental e social nas decisões sobre novas oportunidades de negócio e no gerenciamento empresarial.

A criação desse índice evidencia, na verdade, a existência de um mercado emergente e em ascensão. Quem faz parte desse mercado são os fundos públicos e privados dispostos a investir em empresas com elevada conduta social. No Brasil, essa idéia ainda é incipiente, embora os esforços do Instituto Ethos e de outros sejam dignos de nota (ZADEK, 1998).

Segundo estudos do Social Investment Forum - entidade que representa o setor de investimento socialmente responsável nos EUA - estimava-se que, em fins de 1999, um em cada oito dólares de ativos administrados nos EUA era investido com algum critério de responsabilidade social (STIVALETTI, 2000).

2.1.2 Ética e Responsabilidade Social

A Ética e Responsabilidade Social estão intimamente ligadas. Não é possível falar de Responsabilidade Social Empresarial sem tocar em valores éticos. Em outras palavras, não existe uma organização que seja socialmente responsável e não seja ética.

O Instituto Ethos¹ deixa clara a relação entre os dois conceitos: “Ética é a base da responsabilidade social e se expressa através dos princípios e valores adotados pela organização”.

Não há responsabilidade social sem ética nos negócios. Uma empresa que paga mal seus funcionários, corrompe a área de compras de seus clientes, paga propinas à fiscais do governo e, ao mesmo tempo desenvolve programas junto a entidades sociais da comunidade, não deve ser considerada como empresa ética e de responsabilidade social. A empresa que quer trilhar um caminho de Responsabilidade Social deve seguir uma linha de coerência entre a ação e o discurso.

Segundo (MOREIRA 1999, p.21), a “ética é um conjunto de regras que regem as ações de acordo com a moral e o bem”. (ALMEIDA, 2002) diz que a idéia é de integração e interação, propondo uma nova maneira de olhar e transformar o mundo, baseada no diálogo entre saberes e conhecimentos diversos. A atividade econômica não pode ser pensada em separado. A integração e interação devem estar inter-relacionadas e em permanente comunicação.

¹ Fonte: www.ethos.org.br - Acesso em: 05 julho 2006.

2.1.3 Empresa e sociedade: a responsabilidade social corporativa

O conceito de responsabilidade social corporativa tem uma forte conotação normativa com opiniões diversas de filósofos sobre o dever das corporações de promover o desenvolvimento social.

A empresa é a unidade básica de organização econômica. Operam como o motor central do desenvolvimento econômico e devem ser também, um motor vital do desenvolvimento sustentável. Para isto, é imprescindível que elas definam adequadamente sua relação com a sociedade e com o meio ambiente.

O conceito que melhor define essa relação é o de Responsabilidade Social Corporativa. Mas em que consiste a mesma? Segundo (MELO et al, 2004, p.31)

A responsabilidade corporativa compreende gestão ética, adoção de práticas de governança corporativa, gestão com transparência e responsabilidade, respeito à diversidade, pagamento de impostos devidos, respeito à legislação vigente, aos contratos vigentes com clientes, fornecedores e parceiros, pagamento de salários justos e benefícios, não uso da propaganda enganosa, fabricação de produtos que não causem danos físicos aos clientes e ao público em geral, ênfase no desenvolvimento dos funcionários e na criação e manutenção de um ambiente de qualidade de vida no trabalho.

As empresas atuais são agentes transformadores que exercem uma influência muito grande sobre os recursos humanos, a sociedade e o meio ambiente.

Neste sentido, vários projetos são criados atingindo principalmente os seus funcionários e em algumas vezes seus dependentes e o público externo, contemplando a comunidade a sua volta ou a sociedade como um todo. O grande problema é que não se realiza um gerenciamento correto a fim de saber qual o retorno para a empresa.

Posto isto, várias normas, diretrizes e padrões foram criados, como a Norma AA 1000 (Gestão da Contabilidade e Auditoria e relato da Responsabilidade Corporativa), a SA 8000 (Qualifica as empresas com relação a Responsabilidade Social) e a GRI (Global Reporting Initiative), contribuindo para criar um modelo de visão sobre as práticas de responsabilidade social e empresarial bem como sua gestão de desempenho. No Brasil, o Instituto Ethos é uma iniciativa de padronização, além de apresentar o modelo do Balanço Social proposto pelo IBASE.

Com relação ao aspecto interno das empresas, as práticas socialmente responsáveis afetam principalmente os trabalhadores e refletem questões como: investimento no capital humano, saúde, segurança e gestão da mudança; enquanto as práticas ambientalmente

responsáveis se relacionam, sobretudo, com a gestão dos recursos naturais explorados no processo de produção. Estes aspectos possibilitam a gestão da mudança e de conciliação do desenvolvimento social com uma competitividade reforçada (MELO, 2004, et al.p.32).

Quanto ao aspecto externo, a responsabilidade social de uma empresa ultrapassa a esfera da própria empresa e se estende aos Stakeholders.

Neste novo contexto, a responsabilidade social integra um conjunto de políticas, práticas, rotinas e programas gerenciais que passam por todos os níveis e operações do negócio facilitando e estimulando o diálogo e a participação permanente com os stakeholders, de modo a corresponder às suas expectativas . Há interação entre os diversos agentes sociais, envolvendo os aspectos econômicos e administrativos reforçando as relações de confiança e normas éticas (ASHLEY, 2001).

Kreitlon e Quintella (2001, p. 6) ressaltam que “... cada grupo de interesse tem direito a não ser tratado como um simples meio, mas deve, ao contrário, participar ou pelo menos ser levado em conta por ocasião das decisões relativas aos rumos da firma na qual ele tem interesse”.

O comprometimento da empresa com o comportamento ético e o desenvolvimento econômico que melhore a qualidade de vida dos empregados, da comunidade e da sociedade como um todo, sem comprometer as gerações futuras, fundamenta-se em políticas e diretrizes para os mais diversos stakeholders (Figura 1).

Isso requer um compromisso de toda a organização, envolvendo todos os níveis hierárquicos, desde alta administração ao nível operacional e afetando toda a estrutura organizacional, uma vez que pressupõe novos conceitos, valores e técnicas gerenciais.

Portanto, necessita ser incorporada à estratégia da empresa, refletida em desafios éticos nas dimensões econômica, ambiental e social com o objetivo de otimizar as oportunidades de negócio (ZADEK, 1998).

Stakeholders



Figura 1 - Desafios éticos diante dos stakeholders

Fonte: Adaptação livre a partir (ASHLEY, 2005: 123 e 133)

Para Frederik, ações corporativas socialmente responsáveis não podem ser tópicas, devendo estar necessariamente vinculadas a uma transformação da cultura da empresa.

O modelo de governança corporativa determinará o nível de congruência em que a sinergia servirá de fatores de integração para determinar a empresa inovadora de valor social. O nível de congruência aumenta ainda mais quando a empresa incorpora novos valores e práticas sociais, frutos das crescentes exigências éticas dos tempos atuais. E torna sua gestão socialmente responsável seja no âmbito interno ou externo. A empresa será um agente de transformação social no ambiente onde atua. (MELO et al, p. 19, 2004).

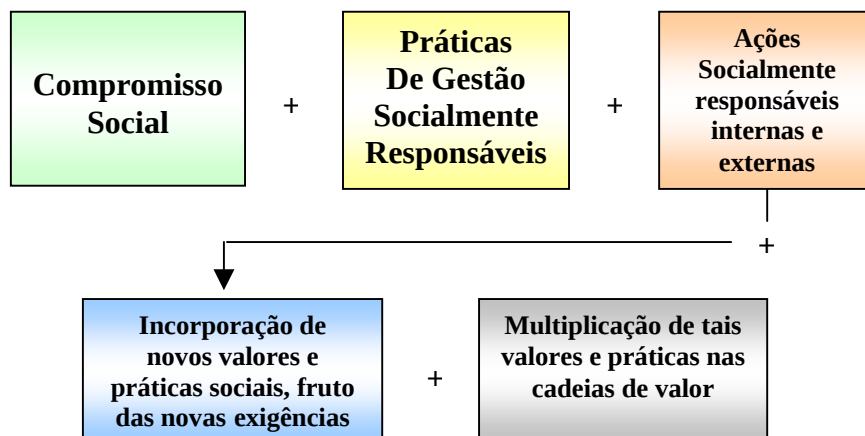


Figura 2 Congruência entre Responsabilidade Social e Cultura organizacional

Fonte: Congruência entre Responsabilidade Social e Cultura organizacional Adaptado de (MELO et al p. 21, 2004)

2.1.4 Sustentabilidade - Triple Bottom Line (TBL)

Designa a idéia de que a performance de uma empresa deve ser medida baseando-se na sua contribuição para a prosperidade econômica, qualidade ambiental e capital social (COMISSÃO EUROPÉIA, 2001).

Na sua forma mais redutora, o termo Triple Bottom Line é usado como uma alternativa de medida e de elaboração de relatórios sobre o desempenho da empresa, confrontando-a com os parâmetros econômicos, sociais e ambientais. De um modo mais abrangente, o termo é utilizado para definir o conjunto de valores, assuntos e processos que as empresas devem ter. Possui o objetivo de reduzir os danos resultantes das suas atividades de forma a criar valor econômico, social e ambiental. Este procedimento demonstra transparência no propósito da empresa e considera as necessidades de todos os stakeholders (acionistas, clientes, colaboradores, parceiros de negócios, governos, comunidade local e o público) (STONNER e FREEMAN, 1985).

Dimensões de sustentabilidade:

1. Sustentabilidade social: ancorada no princípio da equidade na distribuição de renda e de bens; no princípio da igualdade de direitos a dignidade humana e no princípio de solidariedade dos laços sociais.
2. Sustentabilidade ecológica: ancorada no princípio da solidariedade com o planeta e suas riquezas e com a biosfera que o envolve.
3. Sustentabilidade econômica: avaliada a partir da sustentabilidade social propiciada pela organização da vida material.
4. Sustentabilidade espacial: norteadas pelo alcance de uma equanimidade nas relações inter-regionais e na distribuição populacional entre o rural/urbano e o urbano.
5. Sustentabilidade político-institucional: que representa um pré-requisito para a continuidade de qualquer curso de ação em longo prazo.
6. Sustentabilidade cultural: modulada pelo respeito à afirmação do local, do regional e do nacional, no contexto da padronização imposta pela globalização.

Sustentabilidade corporativa segundo a abordagem Triple Bottom Line.

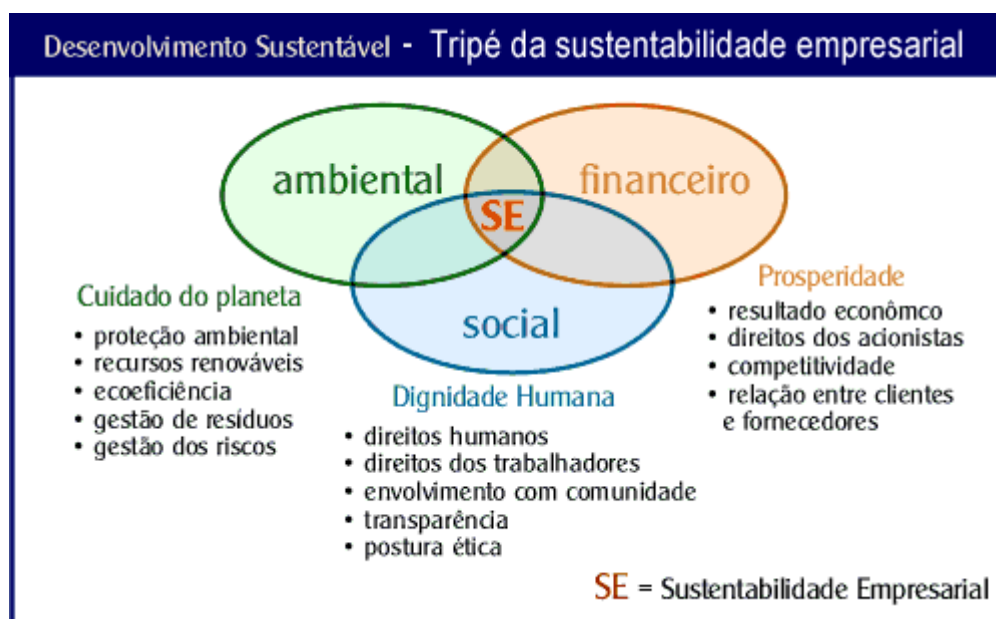


Figura 3 –Tripé da Sustentabilidade Empresarial

Fonte: Elkington (apud ALMEIDA, 2006).

Encontra-se em andamento no mundo corporativo e na sociedade, novas exigências para a manutenção da competitividade das empresas. A gestão empresarial percebe que oportunidades de negócio oferecidas nas atuais condições econômicas geram forte procura pelo que foi denominado como o “novo contrato social global” (KREITLON e QUINTELLA, 2001).

Por outro lado, o conceito de responsabilidade social das empresas consolida-se multidimensional e sistemicamente. Surge a noção da interdependência e da interconectividade entre os diversos stakeholders ligados direta ou indiretamente ao negócio da empresa (ASHLEY ET AL, 2000; ASHLEY, 2001).

Assim, a RSE deve associar-se, segundo diversos autores (ASHLEY ET AL, 2000; HOPKINS, 1997; CARTER, JENNINGS, 2000), a um conjunto de políticas, práticas, rotinas e programas gerenciais que perpassam por todos os níveis e operações do negócio e que facilitam e estimulam o diálogo e a participação permanente com os stakeholders, de modo a corresponder com as expectativas dos mesmos.

2.1.5 Norma SA 8000 ou Social Accountability

É o primeiro padrão de certificação social que busca garantir os direitos básicos dos trabalhadores. Quem credencia as organizações qualificadas para verificar a conformidade é a Social Accountability International – SAI.

A SA 8000 constitui um instrumento de informação extremamente importante para o consumidor globalizado, pois, atualmente, os fatores determinantes da sua escolha vão além de preço e qualidade. As pessoas necessitam saber como o produto ou serviço que estão adquirindo foi produzido, repudiando imediatamente aqueles que agregam procedimentos indesejados, a exemplo do trabalho infantil. Além de proteger sua reputação e a integridade de suas marcas, a SA 8000 possibilita as companhias mundiais externarem seus valores éticos e o grau de envolvimento social. Estes aspectos são fundamentais a um novo estilo de consumidor cidadão que se torna cada vez mais participante e vigilante. O Quadro 1 mostra alguns dos principais pontos apresentados pela norma SA 8000.

Trabalho Infantil	É proibida a contratação de crianças de 15 anos ou menos. Se existirem funcionários nessa faixa etária, eles não poderão ser demitidos. Nesse caso, é de responsabilidade da empresa assegurar sua educação.
Liberdade de associação e direito à negociação coletiva	Protege o direito dos trabalhadores de formar sindicatos e afiliar-se a grupos organizados
Discriminação	Proíbe a discriminação baseada na cor, nacionalidade, religião, deficiência física, sexo, orientação sexual, afiliação a sindicato ou partido político.
Horário de trabalho	A jornada normal deverá ser de 44 horas semanais. As horas extras devem ser voluntárias e ter caráter temporário, não devendo exceder 12 horas semanais.
Práticas disciplinares	Proíbe punição física, coerção e abuso verbal no uso da disciplina. A empresa também deve impedir comportamentos como gestos, linguagem e contato físico que seja sexualmente coercitivos, ameaçadores, abusivos ou exploratórios.
Comunicação	A política de responsabilidade social deve ser documentada, implementada e comunicada a todos os funcionários.

Quadro 1 – Principais pontos da Norma SA 8000

Fonte: Revista Exame - Guia de Boa Cidadania Corporativa (2001)

2.2 A Cadeia de Suprimentos

As etapas produtivas nas cadeias de suprimentos transformam as empresas em agentes cuja competitividade depende do seu desempenho e do desempenho de todas as demais empresas envolvidas no fornecimento de produtos aos clientes finais: o efeito *JAY FORRESTER* (SLACK et al. 1997) “quanto maior for o número de interlocutores em um processo determinado, maior é a tendência de distorção da informação”.

Nesse sentido, uma empresa será visualizada e analisada a partir de três unidades principais:

1. De forma isolada no contexto de sua cadeia de valor em que as atividades executadas são analisadas com o objetivo de apontar potenciais de vantagem competitiva;
2. Como um dos membros de uma cadeia de suprimentos visualizada a partir de uma empresa, e envolvendo as empresas inseridas a montante e a jusante desta, desde as fontes originais de matérias-primas até os clientes finais;
3. Como participante de um dos elos (indústria) de uma cadeia produtiva, seja na cadeia principal ou auxiliar desta.

2.2.1 Cadeia de Valor

Em 1985, Porter desenvolveu o conceito de cadeia de valor nos estudos que defendia afirmando que para compreender os elementos importantes na vantagem competitiva, deve-se analisar as várias atividades distintas executadas na cadeia de valor de uma empresa e o modo como elas interagem (PORTER, 1989, p. 31). A figura 4 mostra uma cadeia de valor genérica com as atividades que a integram.

Cadeia de valor genérica

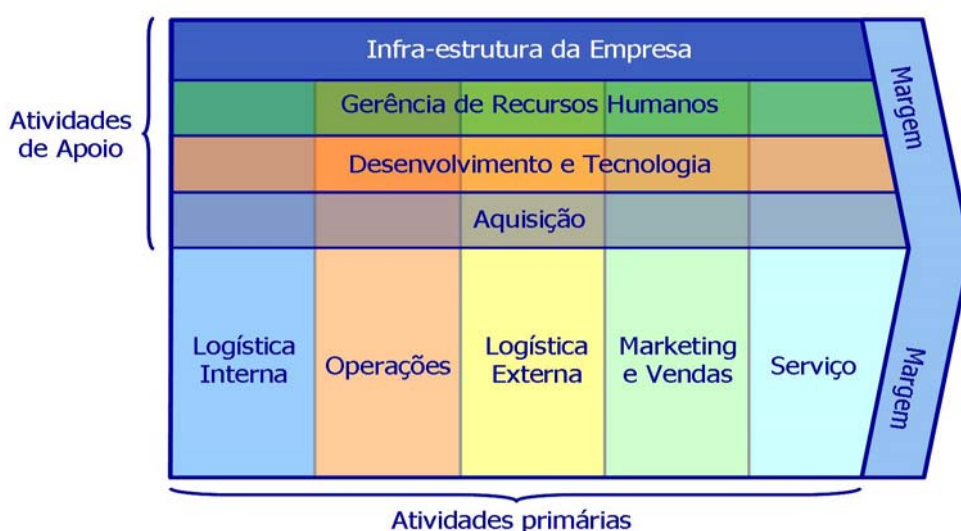


Figura 4 - Cadeia de valor genérica
Fonte: (PORTER, 1989, p. 35)

Em termos competitivos, valor é o montante que os clientes estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes oferece (PORTER, 1989, p. 34).

A cadeia de valor é composta pelas atividades primárias e de apoio. As atividades primárias referem-se a atividades envolvidas na criação física do produto, na sua venda e na assistência pós-venda. Dependendo da empresa, a importância de cada uma dessas atividades pode variar em busca da obtenção de vantagem competitiva.

As atividades de apoio são atividades de suporte às atividades primárias e a elas mesmas. A infraestrutura está associada à cadeia de valor inteira. Segundo Porter (1989, pgs. 31-36), o sistema de valores corresponde a uma corrente de atividades, constituída por elos “corrente acima”: aqueles que se referem às cadeias de valor dos fornecedores e elos “corrente abaixo”: as cadeias de valor dos canais (distribuidores - onde eles existirem - e varejistas).

2.2.2 - Característica da Cadeia de Suprimentos (Supply Chain)

O termo logístico evoluiu para uma concepção de integração em que os fluxos de materiais financeiros e de informação atuam de forma estratégica reduzindo custos.

As expansões do comércio internacional, atrelada às mudanças tecnológicas, induziram a um crescente movimento de cooperação entre clientes e fornecedores denominados Supply Chain Management. Para conceituar o Supply Chain Management, é necessário antes, conceituar o que é Cadeia de Suprimento e Gerenciamento da Cadeia de Suprimento.

A cadeia de suprimento, segundo Christopher (1997, p.13) "representa uma rede de organizações através de ligações nos dois sentidos dos diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produtos e serviços que são colocados nas mãos do consumidor final".

Segundo Slack (1997, p.411), "é um conceito desenvolvido com uma abrangência bem maior e com um enfoque holístico que gerencia além das fronteiras da empresa".

Lambert, Stock e Vantine, (1999, p. 830-831), analisam o escopo da logística e afirmam que por mais amplo que seja o enfoque dado a ela, a cadeia de suprimentos tem uma abrangência maior, envolvendo todos os processos de negócio que se tornam processos de negócios da cadeia de suprimentos.

Lambert e Pohlen, (2001) afirmam que o Council of Logistics Management (CLM) revisou sua definição de logística em 1998 e definiu que logística é aquela parte da cadeia de

suprimentos que planeja, implementa e controla o fluxo eficiente e efetivo da estocagem de mercadorias, serviços e informações correlatas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo para atender os requisitos do cliente. Com base nesse conceito, Lambert e Pohlen, (2001) concluem que a cadeia de suprimentos abrange outras funções além da logística e envolve várias empresas. Assim, a cadeia de suprimentos é uma rede de vários negócios e relações.

Lambert, Cooper e Pagh (1998) descrevem a cadeia de suprimentos sobre uma perspectiva diferente. Eles afirmam que a descrição de uma cadeia de suprimentos deve ser feita a partir de uma empresa, denominada “empresa focal” ou “empresa foco”. Os membros da cadeia de suprimentos compreendem, nessa visão, todas as organizações com as quais a empresa focal interage direta ou indiretamente através de seus fornecedores ou clientes, desde o ponto de origem até o ponto de consumo.

No lado da demanda (a jusante), os clientes diretos são chamados de clientes de primeira camada (ou nível), os clientes destes são clientes de segunda camada (ou nível), e assim por diante (SLACK et al., 1997, p. 179, 412). É raro uma empresa participar apenas de uma cadeia de suprimentos. Assim, as cadeias de suprimentos das empresas normalmente não têm forma de um canal, mas de árvores arrancadas com raízes e galhos representando a extensa rede de clientes e fornecedores e as relações existentes entre eles (LAMBERT, 2001).

Os membros de uma cadeia de suprimentos podem ser classificados em primários e de apoio. São membros primários aquelas organizações ou unidades estratégicas de negócios (SBUs) que executam atividades com valor agregado operacionais ou gerenciais em processos empresariais projetados para produzir uma saída específica para um cliente particular ou para o mercado (LAMBERT, COOPER E PAGH 1998; LAMBERT, 2001).

Os membros de apoio são empresas ou SBUs que fornecem recursos, conhecimento, utilidades ou ativos para os membros primários da cadeia de suprimentos, mas que não participam diretamente na execução de atividades nos processos de valor agregado, nos quais há transformação de entradas em saídas para os clientes finais.

O novo contexto empresarial, imposto pela globalização e pelo incremento da competitividade, causa impacto direto sobre a operação logística. Isso exige do gestor uma visão mais ampla e sistêmica uma vez que aparecem novos valores organizacionais e novas maneiras de pensar sobre a cadeia produtiva.

Segundo Ashley (2000), há uma tendência de consolidação de forma multidimensional e sistêmica. A busca da interdependência e interconectividade entre os diversos stakeholders ligados direta ou indiretamente ao negócio da empresa é uma realidade.

A gestão da logística sob o enfoque estratégico, desde o fornecedor de insumos ao cliente final integrados por um sistema de informação e uma política de responsabilidade social e empresarial consolida esta integração à formação de uma cadeia de gestão socialmente responsável que permitirá ganhos de competitividade.

Abaixo na figura 5 encontra-se um novo contexto empresarial, na cadeia socialmente responsável.

Cadeia Socialmente Responsável

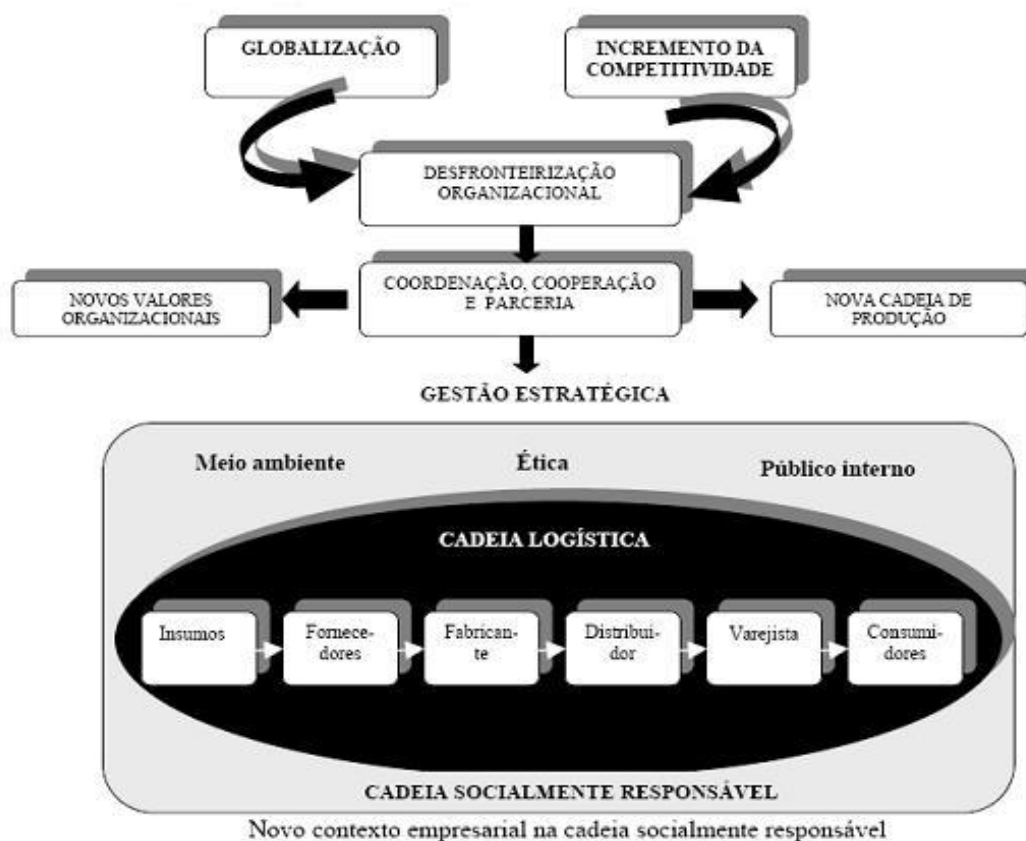


Figura - 5 Cadeia Socialmente Responsável

Fonte Adaptado Aligrere (2001, p.10)

Os autores KAPLAN e NORTON (1992) confirmam e concordam com a necessidade de novas abordagens de avaliação de desempenho. Afirmam ainda, que medidas tradicionais como o retorno sobre o investimento e ganhos por ação, funcionaram muito bem na era

industrial, mas não correspondem às habilidades e competências que as empresas buscam alcançar atualmente.

Nenhuma medida, isoladamente, é capaz de prover um objetivo de desempenho claro ou focar os aspectos ou áreas críticas de um negócio (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

A complexidade de gerenciar uma organização, atualmente, exige que os dirigentes sejam capazes de visualizar e analisar o desempenho a partir de elementos como a RSE.

A importância que a RSE vem adquirindo na Cadeia de Suprimentos está exemplificada abaixo no “Caso Alcatel”, que confirma a tendência de visão social das empresas, acreditando que o crescimento Sustentável deverá estar condicionado aos Projetos de RSE.

2.2.3 Caso Alcatel

A Comunidade de Compras da Alcatel está totalmente comprometida a promover Desenvolvimento Sustentável. Esta comunidade assegura que os fornecedores atendem aos padrões estabelecidos e os aconselham quando necessitam de melhorias.

Entidades de compra da Alcatel asseguram que os contratos com os fornecedores são regulamentados com cláusulas obrigatórias de “Práticas de Negócios” e de “Requerimentos Ambientais”, quando aplicáveis.

Qualquer documento contratual assinado com um fornecedor deve conter a cláusula de “Práticas de Negócios”, conforme descrito abaixo:

“O vendedor reconhece estar plenamente familiarizado com a declaração da Alcatel em Práticas de Negócios e compromete-se a aplicar os princípios estabelecidos em respeito a performance deste acordo, em particular a não discriminação dos empregados, combatendo a corrupção de funcionários domésticos e estrangeiros, proteção dos direitos humanos e responsabilidade ambiental. O vendedor reconhece que a violação destes princípios será considerada como quebra de contrato.”

Quando apropriado, qualquer documento contratual, quanto a componentes ou produtos de OEM/Revenda, assinada com o fornecedor, deve conter a cláusula de “Requerimentos Ambientais”, que diz:

“O vendedor é responsável por se adequar aos padrões industriais quanto ao cuidado ambiental, bem como aos padrões específicos requeridos na região do vendedor”. O comprador se reserva no direito de exigir os requerimentos da ISO 14001.

A pedido do comprador e para entregar todos os itens, o vendedor se compromete a prover uma eco declaração em conformidade com os padrões ECMA-TR70, ou, retornar ao comprador o Questionário Ambiental da Alcatel após preenchê-lo.

Em síntese, o vendedor é responsável pelo cumprimento dos regulamentos europeus quanto às substâncias e fim de vida dos produtos. O vendedor é responsável ainda, em cumprir qualquer padrão ambiental designados por acordos locais entre Vendedor e Comprador.

O Departamento Corporativo de Aquisições & Fornecimento da Alcatel está comprometida em assegurar que o volume total de compras do departamento esteja coberto com ecodeclarações ou questionários ambientais provido pelos fornecedores da Alcatel. Além disso, instrui os líderes de Projeto da Alcatel a checar, regularmente, se os fornecedores locais estão cumprindo os compromissos com a ética em prol das ações do Desenvolvimento Sustentável.

Esta informação será usada para determinar as melhorias necessárias, analisando caso a caso, favorecendo a redução de consumo de energia e restringindo o uso de Substâncias Perigosas.

Através destes compromissos, a comunidade de compras da Alcatel garante que seus fornecedores darão suporte ativo às numerosas iniciativas que a Alcatel tem tomado em prol do Desenvolvimento Sustentável.

Philippe Germond

PRESIDENT & COO, ALCATEL

CORPORATE COMMUNICATIONS – 54, rue La Boétie – 75008 Paris – France –

Este caso demonstra a importância do trabalho da Alcatel na Responsabilidade Social na Cadeia de Suprimentos.

2.2.4 Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial

Diante de um cenário cada vez mais competitivo, uma empresa não pode prescindir de planejar suas estratégias, levando em consideração a Sustentabilidade Empresarial. Neste contexto, (PORTER, 1989) desenvolveu as forças competitivas que atuam sobre a empresa conforme descrição abaixo:

a) Levantamento de dados

Esta etapa tem por objetivo coletar dados e organizar as informações para analisar a situação atual da empresa em relação a sua sustentabilidade. As atividades podem ser realizadas de forma paralela, dependendo da disponibilidade de informações e de recursos para o seu levantamento.

b) Caracterização da empresa

Compreende o levantamento de informações sobre o tipo de empresa, natureza de suas atividades, principais produtos, rentabilidade, destino de suas vendas, posição no mercado, margem sobre vendas, investimentos em P&D , capacitação de recursos humanos, utilização de capacidade instalada e tecnologia disponível.

É importante identificar, nesta fase, a visão da empresa em relação aos itens que são considerados estratégicos pelos seus dirigentes como: clientes, materiais, parcerias, negócios e fatores que contribuem para sua competitividade.

c) Análise externa

A análise externa tem por objetivo identificar as forças competitivas que atuam sobre a empresa e sua posição competitiva atual. O modelo das forças competitivas de Porter (1989) considera o governo como um ator que pode influenciar a concorrência e competição numa indústria e que atua sobre todas as forças. A lógica se aplica às variáveis, ao meio ambiente e a sociedade como forças que influenciam todos os atores do modelo, conforme mostra a Figura 6.

Análise das Forças Competitivas

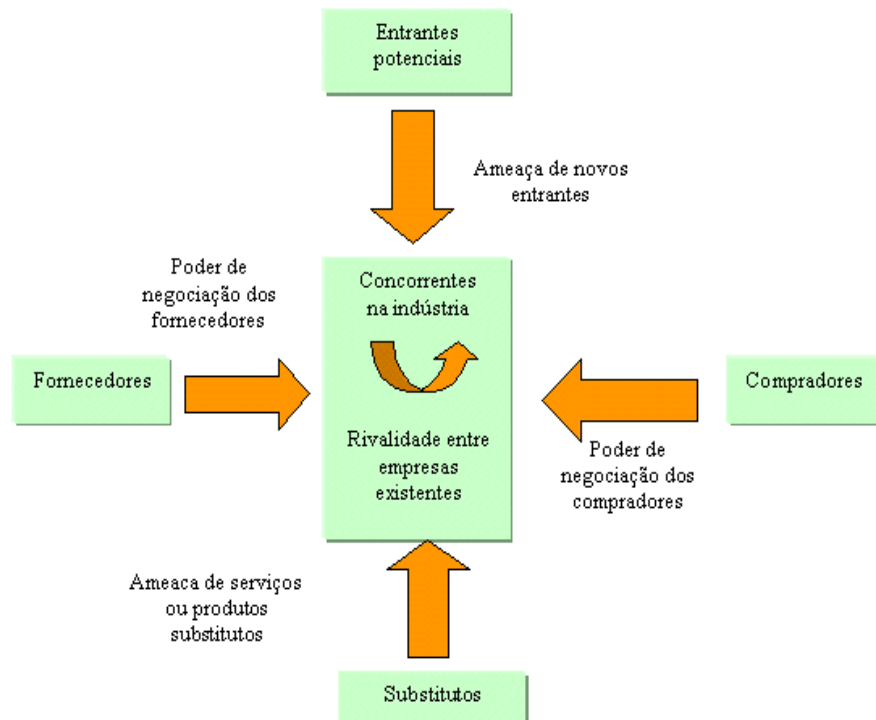


Figura 6 - Análise das Forças Competitivas

Fonte: Figura adaptada de Thompsom e Strickland (2000, p. 12).

Os impactos do meio ambiente natural afetam a sociedade direta e indiretamente, que por sua vez, pressionam o governo para regulamentar o mercado econômico.

Em relação ao fator meio ambiente natural, as variáveis que atuam sobre todos os atores do modelo acima podem ser de acordo com quadro abaixo:

Variáveis que afetam o meio ambiente natural

CLIENTES	FORNECEDORES	PRODUTOS SUBSTITUTOS	ENTRANTE EM POTENCIAL	RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES
Exigem produto que não agride o meio ambiente	Produto importante para o aumento da qualidade ambiental na fabricação do comprador	Produto alternativo que não agride o meio ambiente	Diferenciação do produto através de suas características ecológicas	Valor ambiental percebido pelos consumidores
Demandam suporte para a redução do impacto ambiental em todo o ciclo de vida do produto Exigem certificação ambiental	Produto não exige tratamento de efluentes e não gera resíduos, o que leva a uma redução no custo do tratamento Produto não agride o meio ambiente natural Fator ambiental é importante para o comprador		Tecnologias limpas de produção	Utilização de tecnologias limpas de produção

Quadro 2 – Variáveis que afetam o meio ambiente natural

Fonte: Adaptado de Carol (2002, p.209)

Em relação à sociedade, as variáveis que atuam sobre todos os atores do modelo de forças competitivas podem ser:

Variáveis que afetam em relação à sociedade

CLIENTES	FORNECEDORES	PRODUTOS SUBSTITUTOS	ENTRANTE EM POTENCIAL	RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES
Levam em consideração as ações de responsabilidade social da empresa para escolha dos produtos e serviços Exigem que a empresa seja socialmente responsável	Fator social é importante para o comprador Produtos não correspondem periculosidade para os colaboradores e sociedade Produto auxilia no desenvolvimento dos colaboradores	Diferenciação da imagem da empresa e dos seus produtos e serviços através de suas características de responsabilidade social Utilização de ferramentas para gestão da responsabilidade social	Contribuem para o crescimento direto ou indireto da sociedade Contribuem para a redução de impactos sociais negativos Produtos ou serviços têm “imagem social” positiva	Utilizam estratégia de responsabilidade social para obter vantagem competitiva (imagem de empresa socialmente responsável) Valor social percebido pelos consumidores Utilizam ferramentas de responsabilidade social

Quadro 3 – Variáveis que afetam em relação à sociedade

Fonte: Adaptado de Carol (2002, p.209)

A variável sociedade pode atuar sobre as forças competitivas principalmente em relação à imagem que a empresa e seus fornecedores possuem quanto à sua atuação social responsável. Este fator pode influenciar diretamente a competitividade empresarial. As variáveis que deverão ser estudadas com o objetivo de identificar oportunidades e ameaças estão relacionadas no quadro abaixo.

Variáveis que afetam em relação à imagem de fornecedores

Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Entrante Em Potencial	Produtos Substitutos	Governo	Sociedade	Meio Ambiente Natural
Identificar a necessidade do cliente	Desenvolver fornecedores	Processo de vigilância concorrencial	Investir para entrar no negócio;	Probabilidade de criação de produtos substitutos;	Atender normas técnicas e certificações exigidas;	Política da empresa nas questões sociais;	Política da empresa em questões ambientais;
Fidelidade	Troca de informações com fornecedores	Crescimento do mercado interno	Barreiras de entrada;	Qualidade de produtos substitutos;	Programa de apoio à exportação;	Envolver empresa em projetos sociais;	Exigência do mercado na certificação;
Dificuldade em trocar de parceiros	Avaliação dos fornecedores	Crescimento do mercado externo	Acesso a informações de mercado e tecnologia;	Custo e preço em relação aos produtos da empresa.	Infra-estrutura de transporte e comunicação;	Práticas em relação ao direito do consumidor;	Grau de impacto ambiental;
Grau de retenção	Certificação dos fornecedores	Fatias de mercado, qualidade e preço do concorrente	Facilidade de acesso ao mercado e parceiros da empresa		Apoio a institutos tecnológicos setoriais e centros de formação;	Imagem social da empresa;	Imagem da empresa na comunidade local;
Grau de satisfação	Atendimento oferecido pelos fornecedores	Avanço da concorrência			Participar de instituições representações empresariais.	Comunicar com a comunidade;	Projetos de recuperação e preservação ambiental;
Informação sobre produtos/serviços	Capacidade logística dos fornecedores	Inovação tecnológica da concorrência				Relevância da atividade para a melhoria da qualidade de vida.	Comunicação com a comunidade em questões ambientais;
Processo de vigilância de mercado		Agressividade					Demanda do mercado por produtos ambientalmente corretos.
		Política de preços					

Quadro 4 – Variáveis que afetam em relação à imagem de fornecedores

Fonte: Adaptado de Carol (2002, p.210)

As estratégias apresentadas nos quadros acima demonstram a importância da análise de todas as variáveis das forças competitivas que podem influenciar na decisão da formação de uma cadeia de suprimento sustentável.

A gestão da cadeia de suprimentos é um campo bastante abrangente, e não há propósito de esgotar o tema, uma vez que a discussão a respeito é uma constante. A RSE exige a interação entre os diversos agentes sociais, envolvendo os aspectos econômicos e administrativos reforçando as relações de confiança e normas éticas. Necessita ser incorporada à estratégia da empresa e refletida em desafios éticos nas dimensões econômica, ambiental e social com o objetivo de otimizar as oportunidades de negócio.

O comprometimento da empresa com o comportamento ético e o desenvolvimento econômico que melhore a qualidade de vida dos empregados, da comunidade e da sociedade

como um todo, sem comprometer as gerações futuras, fundamenta-se em políticas e diretrizes para os mais diversos stakeholders. Casos como o da Alcatel (pág.35), exemplificam procedimentos de visão de sustentabilidade e comprometimento de fornecedores.

A literatura pesquisada demonstra os esforços feitos no sentido de gerenciar a cadeia de suprimentos que devem ser coadunados e articulados num plano geral. Contudo, para que esta gestão seja efetiva, é necessário implementar um processo de avaliação de desempenho dos esforços realizados, de forma que seja possível monitorar o alcance das metas definidas no nível da cadeia produtiva.

Mensurar o desempenho é importante para que o planejamento da RSE seja rotineiro e permita que as empresas tenham o controle adequado dos investimentos.

No quadro 4 (pg. anterior), as variáveis apontadas como: dificuldade em trocar de parceiros; grau de retenção; grau de satisfação etc., devem ser monitoradas através de pesquisas e questionários constantes para que as informações possam trazer o investimento necessário na qualidade da RSE.

Ainda no quadro 4, destacam-se outros critérios presentes nas 8 dimensões propostas para RSE, que devem ser avaliados periodicamente, para que os programas obtenham êxito e que as eventuais incorreções possam ser providenciadas de forma a aumentar a eficiência e a eficácia dos processos de responsabilidade social na empresa.

Com esse propósito, a sustentabilidade e responsabilidade empresarial, buscam ferramentas gerenciais e práticas que possam ser empregadas para avaliar o desempenho de fornecedores dispostos a realizar práticas de responsabilidade social.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 Considerações iniciais

Neste capítulo será apresentada a metodologia que embasou o estudo sobre o Programa Multiplicadores da Belgo Juiz de Fora. O programa vigorou entre 2005-2007 e contou com a participação de 22 empresas. A metodologia partiu das respostas dadas por essas 22 empresas a um questionário (anexo A) aplicado pela Belgo Juiz de Fora. Esse questionário foi implantado para saber a importância da RSE na Cadeia de Suprimentos com relação à avaliação das práticas de responsabilidade social empresarial, baseadas nos sete temas propostos pelo Instituto Ethos:

- (1) Valores e Transparência
- (2) Público Interno
- (3) Meio Ambiente
- (4) Fornecedores
- (5) Consumidores e Clientes
- (6) Comunidade
- (7) Governo e Sociedade.

A pesquisa da dissertação foi baseada na aplicação de 01 questionário (apêndice A) elaborado com a participação de algumas empresas participantes do projeto. As questões sobre a RSE na Cadeia de Suprimentos foram elaboradas pelo Instituto Ethos (anexo A) e respondidas pelas 22 empresas participantes. Estas respostas serviram de base para avaliar a percepção das empresas participantes sobre a RSE. Posteriormente, foi preparado um roteiro de perguntas (apêndice B) para as entrevistas semi-estruturadas. Várias perguntas foram direcionadas de acordo com o perfil das empresas conforme classificação abaixo:

Tamanho:

Grande Porte = 03 empresas = 14% - Médio Porte = 19 empresas = 86% Total = 22 empresas.

Segmento:

Material = 11 empresas = 50% - Transportes = 04 empresas = 18% - Serviços = 07 empresas = 32% - Total = 22 empresas.

3.2 Fases do programa

O programa, objeto de análise dessa dissertação, iniciou-se em 18 de agosto de 2005 e encerrou-se no dia 27 de outubro de 2007. Contou com a participação de 22 empresas fornecedoras convidadas pela Belgo - JF, conforme demonstra o cronograma da figura abaixo.

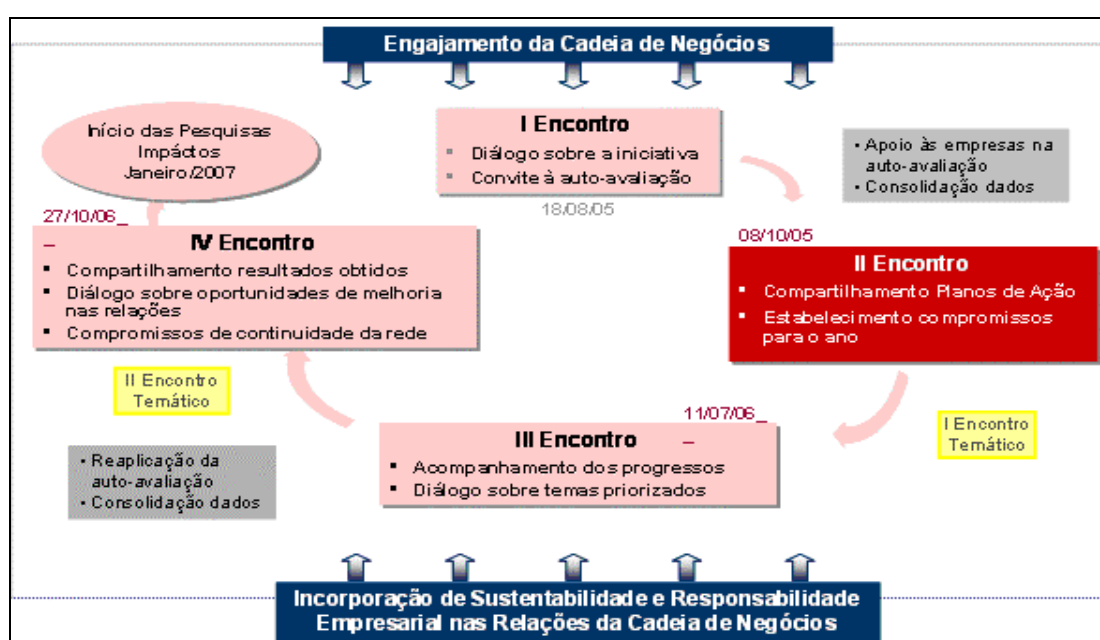


Figura 7 – Cronograma de Implantação do questionário pela Belgo – JF

Fonte: BELGO. Programa da RSE aplicada a Cadeia de Suprimentos. Juiz de Fora: Belgo, 2006

3.3 Método da coleta de dados

A pesquisa de campo foi realizada pelo pesquisador no período de janeiro de 2007 até março de 2008, e utilizada a coleta de dados primários. Segundo Mattar (2001) os dados primários são aqueles que estão de posse do pesquisador e podem ser coletados por meio de comunicação e observação.

Para aplicação da pesquisa, foram utilizadas 3 fases de coletas de dados.

1ª FASE: Pesquisa preliminar com aplicação do questionário que contemplou 9 questões abertas de natureza qualitativa e 1 questão para análise quantitativa buscando respostas

direcionadas à informações necessárias ao estudo deste trabalho. O modelo do questionário teve a apreciação de algumas empresas que sugeriram alguns quesitos que serviram de base na conclusão deste. Das 22 empresas pesquisadas, 15 responderam ao questionário o que representou 68% de participação.

2ª FASE: Após análise das respostas, foram escolhidas 4 empresas considerando o segmento dos fornecedores.

3ª FASE: Início das entrevistas semi-estruturadas. Foram realizadas 4 entrevistas com a utilização de 01 gravador que permitiu análise detalhada das repostas na visão dos líderes e gestores das empresas participantes em relação ao projeto (RSE) da Belgo Juiz de Fora. Estas entrevistas tiveram como roteiro questões de acordo com o perfil de negócio da empresa (anexo B). Foi permitido verificar se as ações recomendadas no projeto corresponderam à realidade de cada fornecedor participante.

3.4 Tipologia da pesquisa

Este estudo caracteriza-se por sua natureza exploratória. Por tratar-se de um estudo de caso, o objetivo principal está limitado ao número de empresas a serem pesquisadas. O uso de método qualitativo justifica-se pelo envolvimento do estudo sobre o processo de gestão em seu contexto real, com a descrição e compreensão do estado da arte em situações que a prática se antecipa à teoria (YIN, 2002).

Yin (1989, p. 23) afirma que:

"O estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas".

Trata-se de um trabalho de cunho descritivo, uma vez que o pesquisador procura descrever a realidade sem se preocupar em modificá-la (RICHARDSON, 1999). O presente estudo evidenciou a realidade da pesquisa através de estudo de caso. Para (MATTAR, 1999) a pesquisa descritiva visa prover o pesquisador de dados sobre as características de grupos ou unidade específica e estimar proporções de determinadas características do objeto em análise.

3.5 Limitação da pesquisa

Por tratar-se de uma pesquisa quantitativa e qualitativa, há limitações no que se refere à literatura do tema e ao número de empresas estudadas, o que restringe a generalização dos resultados obtidos.

CAPÍTULO IV - DESCRIÇÃO DO ESTUDO DE CASO

4.1 O início

Segundo o Instituto Brasileiro de Siderurgia (2008) quando as terras brasileiras foram descobertas, as práticas mercantilistas imperavam na Europa. Os portugueses chegaram ao Brasil com a esperança da extração de metais como: ouro, prata e bronze. No entanto, nenhum tipo de metal, nem mesmo ferro, foi encontrado em um primeiro momento. Os poucos ferreiros que vieram para o Brasil utilizavam o ferro originário da Europa para produzir os instrumentos usados na lavoura.

Em 1554, o padre jesuíta José de Anchieta relatou, em um informe ao rei de Portugal, a existência de depósitos de prata e minério de ferro no interior da capitania de São Vicente (atual estado de São Paulo).

Quem primeiro trabalhou na redução desse minério de ferro foi Afonso Sardinha. Em 1587, ele descobriu magnetita na atual região de Sorocaba, interior de São Paulo, e iniciou a produção de ferro a partir da redução do minério. É a primeira fábrica de ferro que se tem notícia no Brasil.

As forjas construídas por Sardinha operaram até a sua morte, em 1629. Após essa data, a siderurgia brasileira entrou em um período de estagnação que durou até o século seguinte.

4.2 Desenvolvimento

Foi a descoberta de ouro no atual Estado de Minas Gerais que desencadeou um novo estímulo à siderurgia. Fundições foram abertas para a construção de implementos de ferro utilizados no trabalho das minas.

Contudo, as mesmas práticas mercantilistas que impulsionaram a descoberta de metais em nossas terras fizeram com que a construção de uma indústria siderúrgica brasileira fosse reprimida. A colônia deveria ser explorada ao máximo e comercializar apenas ouro e produtos agrícolas. Portugal chegou a proibir a construção de novas fundições e ordenou a destruição das existentes.

A situação mudou com a ascensão de Dom João VI ao trono de Portugal. Em 1795, foi autorizada a construção de novas fundições. Em 1808, a família real portuguesa desembarcou

no Rio de Janeiro temendo o avanço das tropas napolêônicas às terras lusitanas. Diversas indústrias siderúrgicas foram construídas a partir desse período.

Em 1815, ficou pronta a usina do Morro do Pilar, em Minas Gerais. Em 1815, a fábrica de Ipanema, nos arredores de Sorocaba, começa a produzir ferro forjado. Outras indústrias foram abertas em Congonhas do Campo, Caeté e São Miguel de Piracicaba, todas em Minas Gerais.

Após o início de século XIX, houve um declínio na produção de ferro. A competição com os produtos importados da Inglaterra era desigual e travava o desenvolvimento da siderurgia brasileira. Além disso, havia escassez de mão-de-obra, já que os trabalhadores, em sua maioria, eram sugados pela lavoura do açúcar e, mais tarde, do café.

Mesmo assim, um marco importante para o posterior progresso da siderurgia brasileira data desse período: a fundação, em 1876, da Escola de Minas de Ouro Preto, que formaria engenheiros de minas, metalúrgistas e geólogos.

O início do século XX

As primeiras décadas do século XX foram de avanços para a siderurgia brasileira, impulsionados pelo surto industrial verificado entre 1917 e 1930. O mais importante foi a criação na cidade de Sabará (MG), da Companhia Siderúrgica Mineira. Em 1921, a CSBM-Cia. Siderúrgica Belgo-Mineira foi criada como resultado da associação da Companhia Siderúrgica Mineira com o consórcio industrial belgo-luxemburguês ARBED-Acières Réunies de Bubach-Eich-dudelage que, em 1922, associou-se a capitais belgas e se transformou na Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira.

Nos primeiros 30 anos do século XX, o governo brasileiro, mais preocupado com o café dava pouca atenção ao crescimento da indústria nacional. A siderurgia era exceção. Decretos governamentais concederam às empresas de ferro e aço diversos benefícios fiscais. Na ocasião, a produção brasileira era de apenas 36 mil toneladas anuais de gusa.

A década de 30 registrou um grande aumento na produção siderúrgica nacional, principalmente incentivada pelo crescimento da Belgo-Mineira que, em 1937, inaugurava a usina de Monlevade, com capacidade inicial de 50 mil toneladas anuais de lingotes de aço.

Ainda em 1937, foram constituídas a Companhia Siderúrgica de Barra Mansa e a Companhia Metalúrgica de Barbará. Apesar disso, o Brasil continuava muito dependente de aços importados.

4.3 Expansão

Segundo a Fundação Arcelor Mittal (2008), o cenário de permanente dependência brasileira de produtos siderúrgicos importados começou a mudar nos anos 40, com a ascensão de Getúlio Vargas à presidência do Brasil. Era uma das suas metas fazer com que a indústria de base brasileira crescesse e se nacionalizasse.

Um dos grandes exemplos desse esforço foi a inauguração, em 1946, no município de Volta Redonda (RJ), da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) que começou a produzir, então, coque metalúrgico. No mesmo ano, foram ativados os altos-fornos e a aciaria. As laminações entraram em atividade em 1948 e marcaram o início da autonomia brasileira na produção de ferro e aço. Erguida com financiamentos americanos e fundos do Governo, a gigante estatal do setor nascia para preencher um vazio econômico.

O ano de 1950, quando a usina já funcionava com todas as suas linhas, pode ser tomado como marco de um novo ciclo de crescimento da siderurgia brasileira. A produção nacional de aço bruto alcançava 788 mil toneladas e tinha início uma fase de crescimento continuado da produção de aço no País. Dez anos depois, a produção triplicava e passados mais dez anos, em 1970, eram entregues ao mercado 5,5 milhões de toneladas.

A oferta estimulou a expansão da economia, que passou a fazer novas e crescentes exigências às usinas. Outra consequência foi o acentuado aumento das importações de aço. Foi este cenário que deu origem, em 1971, ao Plano Siderúrgico Nacional (PSN), com o objetivo de iniciar novo ciclo de expansão e quadruplicar a produção. Caberia responsabilidade maior por esta meta às empresas estatais, que então respondiam por cerca de 70% da produção nacional e detinha exclusividade nos produtos planos. Parte da produção era destinada a exportação.

Em 1973, foi inaugurada a primeira usina integrada produtora de aço que utiliza o processo de redução direta de minérios de ferro a base de gás natural: a Usina Siderúrgica da Bahia (Usiba). No mesmo ano foi criada a Siderurgia Brasileira S.A (Siderbrás). Dez anos depois, entrou em operação, em Vitória (ES), a Companhia Siderúrgica de Tubarão (CST). Em 1986, foi a vez da Açominas que iniciou suas atividades em Ouro Branco (MG).

Na década de 80, o mercado interno estava em retração e a alternativa era voltar-se para o exterior. De uma hora para outra, o Brasil passava de grande importador a exportador de aço, sem ter tradição no ramo. Mas a crise que atingia a siderurgia brasileira tinha amplitude mundial. Por toda parte, os mercados se fechavam com medidas restritivas às

importações. Na época, começaram a freqüentar as páginas dos jornais termos como: restrições voluntárias, sobretaxas antidumping, direitos compensatórios e salvaguardas.

4.4 A década de 90

O parque siderúrgico nacional iniciou a década de 90 contando com 43 empresas entre estatais e privadas. Cinco delas integradas a coque; nove a carvão vegetal; duas integradas a redução direta e 27 semi-integradas, além de produtores independentes de ferro-gusa e carvão vegetal, que somavam cerca de 120 altos-fornos. A instalação dessas unidades produtoras ficou concentrada principalmente no Estado de Minas Gerais e no eixo Rio-São Paulo, devido à proximidade de regiões ricas em matérias-primas empregadas na fabricação do aço, ou de locais com grande potencial de consumo. Atualmente, o parque produtor de aço brasileiro, um dos mais modernos do mundo, é constituído de 25 usinas, sendo 11 integradas (produção a partir de minério de ferro) e 14 semi-integradas (produção a partir da reciclagem de sucata), administradas por sete grupos empresariais.

4.5 Privatização

Nos primeiros anos da década de 90, era visível o esgotamento do modelo com forte presença do Estado na economia. Em 1991, começou o processo de privatização das siderúrgicas. Dois anos depois, em 1993, oito empresas estatais com capacidade para produzir 19,5 milhões de toneladas (70% da produção nacional) tinham sido privatizadas. Entre 1994 e 2004, as siderúrgicas investiram US\$ 13 bilhões, dando prioridade para modernização e atualização tecnológica das usinas. Em 1999, a produção brasileira de aço era de 25 milhões de toneladas no ano. No ano passado, foi de 31,6 milhões de toneladas.

Hoje, o setor é formado pela Acesita, Aços Villares, Belgo - Arcelor Brasil, Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), CST - Arcelor Brasil, Grupo Gerdau, Siderúrgica Barra Mansa, Usiminas / Cosipa, V&M do Brasil e Villares Metals. São 25 usinas comandadas por 11 empresas. Entre pessoal efetivo e terceirizado, elas empregaram em 2005, 98.756 pessoas.

A previsão de investimentos no setor de 2005 a 2010 é de US\$ 12,5 bilhões, com projeção de alcançar a capacidade instalada de 49,7 milhões de toneladas no final desses cinco anos. Esse novo ciclo de investimentos está voltado para o aumento da capacidade de

produção, a fim de atender ao crescimento da demanda interna que deve ser mais de um milhão de toneladas por ano no período de 2005 e 2010.

Grupos produtores do exterior estudam a possibilidade de investir na construção de novas usinas no Brasil, sobretudo no Norte e no Nordeste, voltadas para a exportação de produtos semi-acabados.

Todo esse investimento é guiado por processos de gestão que primam pela responsabilidade social. Em 2004, 74% da produção de aço brasileira foi obtida pela via integrada a partir do minério de ferro e 26% pela via semi-integrada através da reciclagem de 8 milhões de toneladas de sucata. Em 2004, a Siderurugia Brasileira utilizando o carvão conseguiu produzir 25% da energia elétrica necessária para suas atividades.

4.6 Histórico da Belgo Arcelor

A história da RSE na Belgo é antiga (FUNDAÇÃO ARCELOR MITTAL, 2008), a produção siderúrgica brasileira iniciou-se em 1925, quando a usina de Sabará, da Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira tornou-se a primeira usina integrada (dominando todo o processo, desde o minério de ferro, carvão, até o produto final) da América do Sul, utilizando carvão vegetal como redutor. Nos anos recentes, a questão mais importante para a siderurgia brasileira foi à privatização do setor, concluída em 1993, pois até o início dos anos 90, as siderúrgicas estatais eram responsáveis por aproximadamente 70% da produção nacional de aço.

A trajetória da Belgo iniciou em 1921, quando o consórcio europeu Arbed associou-se à antiga Companhia Siderúrgica Mineira, constituída por empresários e engenheiros de Minas Gerais, e fundaram a Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira. Até se associarem aos capitais europeus, os empresários mineiros produziam apenas ferro-gusa, na Usina de Sabará (MG).

Quatro anos depois, entrava em operação o primeiro forno Siemens Martin e o laminador de perfis leves e vergalhões na unidade de Sabará. A Belgo transformava-se na primeira usina integrada da América do Sul. Entre 1937 e 1946, iniciaram-se as operações da Usina de Monlevade (MG) e a Belgo chegou a produzir 49% do aço do País fabricando produtos que iam de vergalhões para construção civil, arames, pregos, parafusos e ligas especiais de aço.

Durante a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), e especialmente após o Brasil entrar diretamente no conflito, em 1942, a Belgo foi convocada a participar do esforço de guerra e

produzir os trilhos necessários à manutenção e à ampliação da malha ferroviária brasileira, que até aquele momento nunca haviam sido produzidos em território nacional. Também produziu, durante a Guerra, barras quadradas para que o Exército fizesse obuses que seguiram para Europa e serviram ao combate das tropas brasileiras.

Mas essa trilha não é só feita de ferro e aço, já que em 1953 foi lançado um plano de reflorestamento à base de eucalipto inédito entre as siderúrgicas brasileiras. A partir do ano seguinte e até 1968, houve um período de expansão da capacidade produtiva da Belgo. A Usina de Sabará foi modernizada e uma nova planta foi construída em Contagem (MG) para abrigar instalações de trefilaria.

Daí por diante, outras investidas em derivados do negócio foram feitas. Em Monlevade, foram implantados o pioneiro processo LD e o trem laminador Morgan, para produção de fio-máquina. Em 1971, deu-se ênfase no setor de trefilados e à consolidação da parceria com o Grupo Bekaert, líder mundial na fabricação de arames de aço e derivados. Ainda na década de 70, foram estabelecidas novas parcerias, que deram origem a Belgo-Mineira Bekaert Artefatos de Arame (BMB) e a Belgo Bekaert Arames (BBA).

A década de 80 já foi marcada pela aquisição do controle acionário de empresas metalúrgicas e pela diversificação das atividades da Belgo. De 1993 a 1995, foi à vez do setor de construção civil ganhar notoriedade, dando contornos a um novo desenho empresarial. Neste momento, a Belgo comprou as usinas da ex-Cofavi, em Vitória (ES); a Dedini, em Piracicaba (SP); e arrendou a Mendes Júnior Siderurgia, em Juiz de Fora (MG).

A partir de 2000, deu-se a inauguração do alto-forno a coque na Usina de Monlevade, que viabilizou o aumento de 30% na produção de ferro gusa, e a Belgo ampliou sua presença no Cone Sul ao adquirir participação na Acindar, principal fabricante de aços longos da Argentina.

Com o arrendamento da Itaúna Siderúrgica, em Minas, a empresa passou a produzir barras e perfis empregados na serralheria, indústria moveleira e de estruturas metálicas. Ainda em 2000, a Belgo começou a organizar uma rede própria de comercialização e vendas nas principais capitais, ampliando o volume de vendas e oportunidades de negócios.

Em 2002, a Belgo participou do processo de globalização da Arbed e tornou-se peça-chave de um dos maiores grupos siderúrgicos do mundo, a Arcelor, registrando em 2003 um recorde histórico nas exportações, que corresponderam a 31% das vendas do setor. Há dois anos, com a simplificação da estrutura organizacional e societária, as atividades industriais e comerciais foram concentradas na controlada Belgo Siderurgia S.A.

Em julho de 2005, a Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira (Belgo) - holding das empresas Belgo - foi escolhida como veículo societário para concentrar as participações do Grupo Arcelor no Brasil. Em 21 de dezembro, foi constituída oficialmente a Arcelor Brasil, controladora única e integral da Belgo Siderurgia, CST e Vega do Sul.

Desde o ano passado, foi implantado o Programa Belgo de Sustentabilidade na região de Juiz de Fora. A iniciativa alia o aumento da produção desta unidade com a instalação de dois altos-fornos à geração de benefícios sociais, ambientais e econômicos para a Zona da Mata e o Sul de Minas.

4.7 Investimentos e Códigos

Além de seus investimentos seguirem tendências, a companhia busca alinhar-se aos parâmetros internacionais de diretrizes voltadas ao desenvolvimento sustentável, entre eles o Pacto Global da ONU com princípios relativos à defesa dos direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente, combate à corrupção e a Declaração da Organização Internacional do Trabalho (OIT) sobre os princípios e direitos fundamentais.

O Código de Conduta Ética e os princípios de responsabilidade são baseados no tripé People-Profit-Planet (Pessoas-Lucro-Planeta). Os dois termos de conduta são disseminados em todas as instâncias e níveis hierárquicos das empresas, cabendo ao comitê de ética julgar os casos de violação.

A Belgo-Arcelor Brasil é uma das empresas-âncora do Programa Tear (Tecendo Redes Sustentáveis) lançado dia 22 de maio de 2004 sendo uma iniciativa do Instituto Ethos, em parceria com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). O Tear será desenvolvido por oito empresas de grande porte e 120 de pequeno e médio porte, durante três anos. O principal objetivo do programa é disseminar o conhecimento sobre o conceito de responsabilidade social e ampliar as oportunidades de mercado das pequenas e médias empresas (PMEs).

A inspiração para esta iniciativa veio do Programa de Sustentabilidade e Responsabilidade Empresarial, desenvolvida pela Belgo-Arcelor Brasil junto a fornecedores e clientes desde 2004. Atualmente, 320 empresas já participam do programa e propuseram mais de 1.900 ações, das quais 600 foram desenvolvidas ou estão em desenvolvimento.

As ações vão desde a elaboração e adoção de um código de conduta ética até a inclusão de cláusulas contratuais que proíbem o trabalho infantil, passando por melhorias no ambiente de trabalho. Abordam ainda a elaboração de projetos de coleta seletiva de lixo,

programas de incentivo ao voluntariado e à educação. A erradicação do analfabetismo nas empresas é um dos alvos do programa.

Para atingir seus objetivos, o Programa Tear incentiva a adoção da gestão socialmente responsável nas PMEs que atuem na cadeia de valor de empresas estratégicas de sete setores da economia: petróleo e gás, energia elétrica, varejo, construção civil, mineração, siderurgia, açúcar e álcool. Com uma receita líquida de R\$ 5,7 milhões em 2005, a Belgo concentrou a maior parte de seus investimentos no aumento da capacidade produtiva (R\$ 246,7 mil), melhoria da produtividade (135,5 mil), pesquisa e desenvolvimento (R\$ 48 mil), programas para a comunidade (R\$ 15,5 mil), educação e treinamento (R\$ 12,5 mil). O Conglomerado Belgo é um dos maiores grupos privados do Brasil e tem atuação destacada nos setores de siderurgia e trefilarias. Produz aços longos sob a forma de laminados e trefilados. Tem capacidade instalada para 5,1 milhões de toneladas/ano de laminados e 1,48 milhão de toneladas/ano de trefilados. É líder na fabricação de fio-máquina e de arames comerciais e industriais. As empresas Belgo contam no total com cerca de dez mil colaboradores no Brasil e na Argentina, distribuídos em 12 organizações.

No Setor de Trefilarias, a principal empresa é a Belgo Bekaert Arames Ltda. (BBA), com unidades em Contagem e Sabará-MG, Osasco e Hortolândia-SP, que produzem arames e cordoalhas. Desenvolve também atividades nas áreas florestais e de carvoejamento, de geração de energia elétrica e de serviços. Sua visão é ser referência na linha de aços para a construção civil e para a indústria. Sua missão é fornecer produtos de aço para construção civil e indústria de trefilação além de consolidar a Arcelor como um valor de referência na indústria do aço em todo o mundo.

4.8 A Usina de Juiz de Fora

A Usina de Juiz de Fora foi a primeira siderúrgica de aços longos certificada na norma ISO 9001². Em 1997, recebeu a certificação ISO 14001³ o que lançou as bases para uma nova postura ambiental no setor siderúrgico.

Também é certificada na norma OHSAS 18001⁴. Em 2003, tornou-se a primeira siderúrgica brasileira certificada na norma SA 8000⁵. Baseada em convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e das Nações Unidas sobre os direitos humanos, a SA 8000

² ISO 9000 - Norma que certifica a Qualidade do Produto.

³ ISO 14001 – Norma que qualifica a empresa na questão de Gestão Ambiental

⁴ OHSAS 18001 – Qualifica as empresas com relação a Segurança e Saúde Ocupacional

⁵ SA 8000 – Qualifica as empresas com relação à Responsabilidade Social

avalia o comportamento das empresas em relação a nove temas: trabalho infantil, trabalho forçado, segurança e saúde no trabalho, liberdade de associação e direito à negociação coletiva, discriminação, práticas disciplinares, horário de trabalho, remuneração e sistemas de gestão. Em 2004, a Belgo conquistou o Prêmio Mineiro e o Prêmio Nacional da Qualidade.

Seus principais processos são: Aciaria, Laminação e Trefilaria. A Belgo Arcelor Brasil Juiz de Fora desenvolve diversos projetos sociais nas áreas de educação, saúde, cultura, meio-ambiente e desenvolvimento sócioeconômico beneficiando as comunidades de Juiz de Fora, Santos Dumont e entorno da usina. Como exemplo destacam-se programas sociais como: trilhas da Cultura (espetáculo de teatro musica e dança); Programa Ensino de Qualidade; Pró-Voluntário; Projeto do Educandário Carlos Chagas; Sustentabilidade e Responsabilidade Empresarial entre outros.

4.9 Produtos e Processos da Usina de Juiz de Fora

Como unidade do Grupo Belgo, a Belgo - JF atua integrada a todas as outras siderúrgicas do Grupo, ou seja: João Monlevade, Sabará, Vitória, Piracicaba e Itaúna. Os principais produtos são apresentados no quadro a seguir:

Principais Produtos das Usinas da Belgo						
Produtos	Belgo-JF	João Monlevade	Sabará	Vitória	Piracicaba	Itaúna
Construção Civil						
Vergalhão CA50	X			X	X	X
Vergalhão CA25	X			X	X	
Vergalhão CA60	X		X			
Pregos	X					
Arame Recozido	X					
Telas			X			
Produtos Industriais						
Fio-máquina	X	X				
Barras Mecânicas	X			X		X
Barras para Serralharia	X			X		X
Barras Trefilados						
Perfis	X			X		X

Quadro 5 - Principais Produtos das Usinas da Belgo

Fonte: Belgo Juiz de Fora - 2006.

4.10 Principais Processos

A) Aciaria

Utiliza como matérias-primas básicas a sucata e o gusa para a produção de aços ao carbono e baixa liga com elevada precisão de análise química. São constituídos de Forno Elétrico e Arco (para fusão), Forno Panela (para refino) e Máquina de Lingotamento Contínuo.

B) Laminação

Está equipada com modernos recursos, que conferem aos produtos excelente qualidade de superfície, estreitas tolerâncias dimensionais e homogeneidade de características mecânicas ao longo das bobinas e das barras.

Além disso, permite grande flexibilidade na produção e mínima necessidade de manuseio dos produtos em processamento. A Laminação é composta por Forno de

Reaquecimento de Tarugos, Laminador Combinado – rolos e barras, Endireitadeiras de Bobinas de Barras.

C) Trefilaria

É composta de Máquinas de Trefilar, Fornos de Recozimento, Máquinas para a Fabricação de Pregos, Trelças e Linha de Perfis Leves. Além dos processos principais descritos anteriormente, a Belgo - JF possui os seguintes processos de apoio: Utilidades, Engenharia de manutenção, Manutenção, Medicina e Segurança do Trabalho, Relações do trabalho, Informática, Segurança patrimonial e Desenvolvimento da Qualidade.

D) Fluxo de Produção:

A figura a seguir, mostra o fluxo de produção da Belgo – Juiz de Fora.

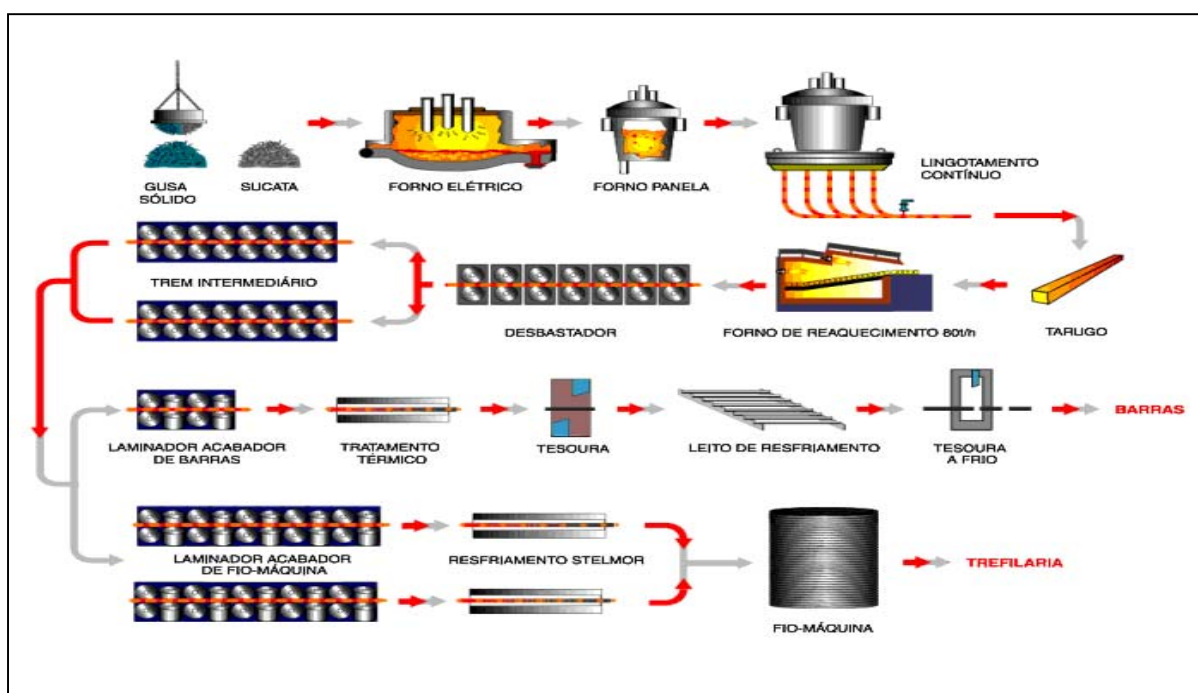


Figura 8 - Fluxo de Produto e Produção da Belgo JF

Fonte: Belgo Juiz de Fora. – 2006

4.11 Clientes, Mercados e Concorrência.

O grupo Belgo conta com uma Diretoria Comercial de Siderurgia que é responsável pela comercialização de todos os produtos fabricados nas unidades siderúrgicas. Essa Diretoria atua junto às Usinas, no sentido de identificar e atender às necessidades dos clientes, nos mercados de atuação da Belgo - JF e em função dos canais de distribuição existentes. A

Companhia Siderúrgica Belgo Mineira tinha como foco a linha industrial e a trefilação, até meados da década de 80. No início dos anos 90, começou a participar do mercado de construção civil com a incorporação da Dedini, da Cofavi e da Siderúrgica Mendes Júnior. Sua presença no mercado interno tem crescido significativamente nos últimos anos, tendo como principal concorrente o Grupo Gerdau.

As estratégias e planos da Belgo-JF estão direcionados para o ambiente e a concorrência visando aumentar a competitividade e a participação no mercado.

Nos últimos anos, observa-se um movimento crescente das construtoras na busca pela qualidade e produtividade, investindo na capacitação e força de trabalho e na adoção de práticas com impacto positivo na redução de desperdícios. Neste aspecto observa-se também uma forte reação das siderúrgicas brasileiras, investindo em equipamentos, capacitação e busca da melhoria contínua de seus processos.

4.12 Desafios Estratégicos

Os principais desafios estratégicos estão ligados à competitividade e ao crescimento da empresa num contexto de economia instável, no qual a China e a Índia, como mercados e produtores, têm alterado de forma bastante expressiva as relações comerciais dos produtos de aço no mundo inteiro.

4.13 Força de Trabalho, Fornecedores e Insumos.

É formado por 882 empregados e 51 estagiários. Conta ainda com terceiros das empresas fornecedoras nas áreas de alimentação, conservação e limpeza, apoio à manutenção, movimentação de material e serviços médicos.

A Gerência Geral de Suprimentos e Serviços, subordinada à Diretoria Industrial de Siderurgia, é responsável pela aquisição de insumos e pelos contratos de fornecimento e de prestação de serviços para todas as empresas do Grupo Belgo, devido à semelhança entre as principais matérias-primas e insumos utilizados pelas usinas gerando ganho de custo fixo.

Na Belgo - JF, o departamento de suprimento responde pela compra de outros materiais, recebimento, inspeção, armazenamento e distribuição interna. Os procedimentos para aquisição são diferenciados em relação à sucata metálica e à gusa, devido a natureza destas atividades.

Atualmente a Belgo - JF tem 700 fornecedores para todos os materiais comprados. As principais matérias-primas, insumos e fornecedores serão apresentados no quadro a seguir.

PRODUTO / SERVIÇO	PRINCIPAL FORNECEDOR	TOTAL DE FORNECEDORES
Sucata metálica	Federal Comércio de Sucata	200
Gusa	Sidermin	15
Ligas e fundentes (cal, FeSi, FeMn, etc.)	Sibra	16
Eletrodos de grafite	Ucar	3
Refratários	Magnesita	2
Gases	White Martins	2
Transportes rodoviários	Ibor	9
Transportes ferroviários	MRS	1
Serviços diversos	MRR	13

Quadro 6 – Principais Fornecedores de Produtos e Serviços

Fonte: Belgo Juiz de Fora - 2006

A (figura 9 pág.59) demonstra como a Belgo Juiz de Fora vem implementando desde 1994, data em que assumiu o controle da usina proveniente da Mendes Junior, um crescimento vertiginoso em premiações, culminando em 2004 com o Prêmio Nacional da Qualidade. Um fator muito importante nestes dados é que mesmo investindo na sua gestão administrativa conseguindo diversos prêmios, o seu caixa operacional está sempre crescente. No dia 17 de outubro de 2006, a Belgo Arcelor do Brasil ganhou o prêmio Eco 2006 Modalidade Práticas de Responsabilidade Social Empresarial Categoria Fornecedor, promovida pela Câmara Americana de Comércio de São Paulo (Amcham). No dia 01 de dezembro de 2006 ela recebeu o Prêmio Ibero-Americano da Qualidade, um dos mais importantes reconhecimentos na área de gestão empresarial do mundo.

Este programa de Sustentabilidade e Responsabilidade Empresarial movimentam a cadeia de clientes e fornecedores com mais de 340 empresas participantes, num grande fórum de troca de experiências. Em abril de 2006, o instituto Ethos e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) lançaram iniciativa inspirada no programa da Belgo Arcelor Brasil.

4.14 - Resultados

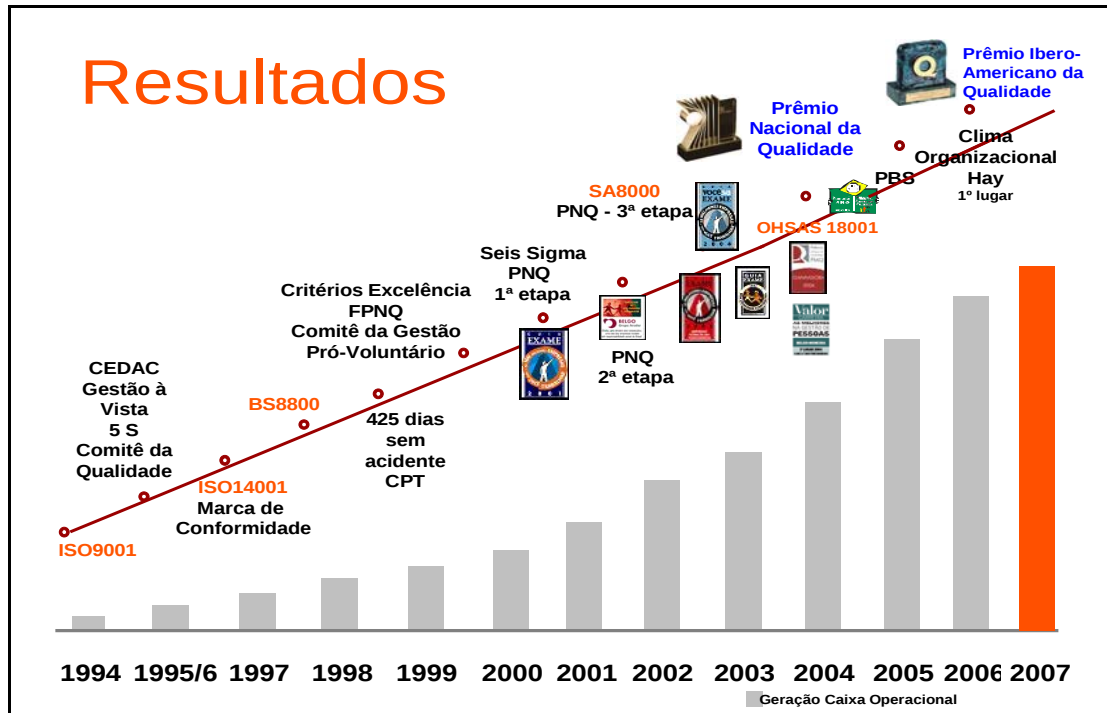


Figura 9 - Resultados da Belgo JF

Fonte: Belgo Juiz de Fora – 2007

CAPÍTULO V – RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 Análise dos dados quantitativos

A escolha das empresas participantes da pesquisa foi feita após um projeto de RSE da Belgo Arcelor que envolveu sua cadeia de suprimentos.

Das 22 empresas pesquisadas, 15 responderam ao questionário aplicado para este estudo. Em termos percentuais, significou 68% de participação e com base nas respostas obtidas será apresentado os resultados e análise dos mesmos.

A pesquisa foi aplicada entre janeiro de 2007 e março de 2008 através de um questionário com 10 questões (anexo A) que demonstra o aspecto qualitativo das empresas participantes. A questão de número 4 enfatiza o aspecto quantitativo das respostas, e está relacionada aos investimentos realizados no programa de RSE. As respostas do questionário referente à questão 4, serão agrupadas em gráficos ou tabelas e elaboradas a partir dos dados obtidos.

Na apresentação dos resultados, as empresas serão identificadas com números de 1 a 15 preservando as respectivas identidades. Para complementar e enriquecer essas análise, serão inseridos trechos de entrevistas abertas realizadas com representantes de 4 empresas e escolhidas aleatoriamente entre as 15 empresas que responderam a pesquisa.

A pesquisa aborda a importância das parcerias como instrumento de fortalecimento da Responsabilidade Social Empresarial (RSE). Segundo Ashley (2002), os fatores de sucesso na implantação e desenvolvimento dos sete indicadores dependem da interação entre fornecedores e parceiros.

A Tabela nº 1 (pg.62) demonstra algumas disparidades nas respostas das empresas com relação a questão de número 4.

Segundo o Instituto Ethos (2006) o Público Interno está relacionado ao envolvimento e conhecimento dos colaboradores da empresa em relação aos compromissos de RSE por ela assumidos.

A Empresa 1 disponibilizou o valor de 10% de investimentos no que diz respeito ao público interno enquanto a Empresa 5 atribuiu 100% . Tal divergência reflete o peso que as empresas atribuem ao item em questão. O desvio padrão de 23,6% indica forte discrepância

nas respostas dos participantes da pesquisa. Contudo, é possível observar que este tema é considerado relevante para as demais empresas pesquisadas (gráfico 1).

Tabela 1 – Distribuição percentual dos valores e investimentos atribuídos aos itens do SRE

Empresas	1	2	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	M	D. P
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	M	D. P
Valores e Transparência	10	60	0	15	15	20	50	10	20	20	30	20	32	23,2	16,5
Público Interno	10	5	100	30	30	30	20	20	30	20	30	15	12	27,1	23,6
Meio Ambiente	30	10	0	15	10	5	10	15	0	20	20	10	10	11,9	8,3
Fornecedores	10	0	0	3	5	20	5	5	15	10	1	10	8	7,1	5,9
Consumidores e Clientes	10	0	0	25	5	10	5	25	15	10	1	25	8	10,7	9,3
Comunidade	25	10	0	10	25	10	5	5	20	10	17	10	20	12,8	7,9
Governo e Sociedade	5	15	0	2	10	5	5	20	0	10	1	10	10	7,2	6,1
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	

Fonte: Autoria Pessoal, 2008.

Observe a seguir, que o menor percentual é dado aos fornecedores, um dos itens mais fundamentais da RSE, se não sua própria espinha dorsal.

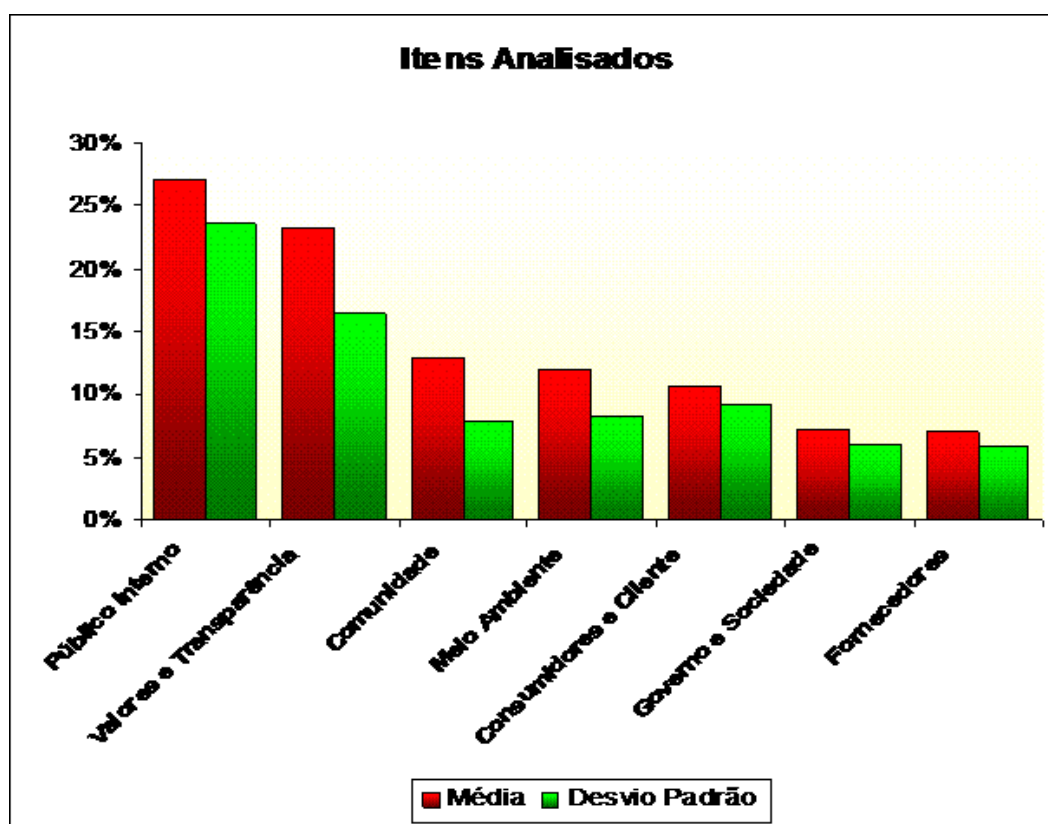


Gráfico 1- Distribuição percentual dos valores e investimentos decrescentes

Fonte: Autoria Pessoal, 2008

Para Frederik, ações corporativas socialmente responsáveis não podem ser tópicas, devendo estar necessariamente vinculadas a uma transformação da cultura da empresa (MELO et al, p. 19, 2004).

Isso leva a considerar que a RSE ainda é uma prática pouco utilizada nas empresas. Garcia (1999) explica:

De fato, o que mudou é que há muita disponibilidade de produtos e serviços no mundo, todos feitos com tecnologia e materiais semelhantes e preços parecidos. A diferença entre ter ou não ter a preferência do cliente ficou mais sutil, especialmente porque o cliente também é parte da mesma comunidade da empresa e trocar informações a respeito dessa empresa e decidir-se ele próprio, com responsabilidade social, isto é, prestigiando produtos e serviços de empresas socialmente responsáveis de acordo com o seu próprio critério. (GARCIA, 1999, p. 2).

A coletividade quer comprar produtos e serviços de empresas que não poluem, não fazem propaganda enganosa, e que contribuem para melhor qualidade de vida.

Responsabilidade social, atualmente, pode ser a diferença entre vender ou não vender; sobreviver ou não. Responsabilidade social é, portanto, conceito estratégico. Quem não visualizar isto irá rapidamente deixar o convívio social, e conseqüentemente, sair do mercado. (GARCIA, 1999, p. 2).

Esta mudança de atitude corporativa pode ocorrer de diversas maneiras. (MELO NETO E FRÓES 1999) afirmam que uma empresa exerce plenamente sua responsabilidade social empresarial quando possui uma gestão eficaz de responsabilidade social tanto com relação ao seu público interno, quanto ao externo e com participações ativas na comunidade. A entrevista com o representante da empresa 7 comprova a atitude corporativa, conforme descrição abaixo:

Eu acho que o programa RSE foi o contato inicial neste tema de sacudir a empresa e falar olha, vamos parar e agora pensar objetivamente nesta nova consciência que precisa surgir. Conforme você assinalou talvez seja uma coisa não tão recente para uma realidade européia ou para uma realidade norte-americana, mas são valores bastante novos para uma realidade latino-americana. Então, você se preocupar com que está ao seu redor e não somente com o que esta no seu interior principalmente no caso das micros e pequenas, é ainda algo muito novo. E como caminho novo, como tudo, aliás, que é novo é um caminho árduo. Então, é difícil, seria difícil precisar o que, eu podia te dizer assim, algumas coisas surgiram no SRE e ela tem um ponto de surgimento, mas que não tem um ponto final, elas foram se desenvolvendo a partir dali. Então, o programa, ele trouxe essa primeira base inicial, esse primeiro contato direto com esses novos conceitos, essa nova consciência que eu creio que precisam surgir no século XXI as

empresas que não se adequarem a essa nova consciência competitivamente vão ficar fora do mercado. Então, é uma realidade posta e agora a gente precisa correr atrás.

As entrevistas destacam as dificuldades com o “novo”, sobre a “novidade” como ocorre com a RSE no cenário empresarial brasileiro.

Qual seria a solução? O indício da resposta pode ser encontrado na necessidade da convergência entre a Responsabilidade Social e a Cultura Organizacional da Empresa.

Compromisso Social aliado às práticas de Gestão Socialmente Responsáveis e ações socialmente responsáveis internas e externas, incorporadas aos valores e práticas sociais, agregam valores e práticas nas cadeias produtivas das empresas. (MELO, et al. 2004, p.21).

A combinação e o somatório de tais fatores fazem de uma empresa “inovadora de valor social” um agente de transformação social no ambiente onde atua.

A seguir serão feitas as análises referentes à distribuição percentual dos valores e investimentos atribuídos aos itens do RSE pesquisados.

Público Interno

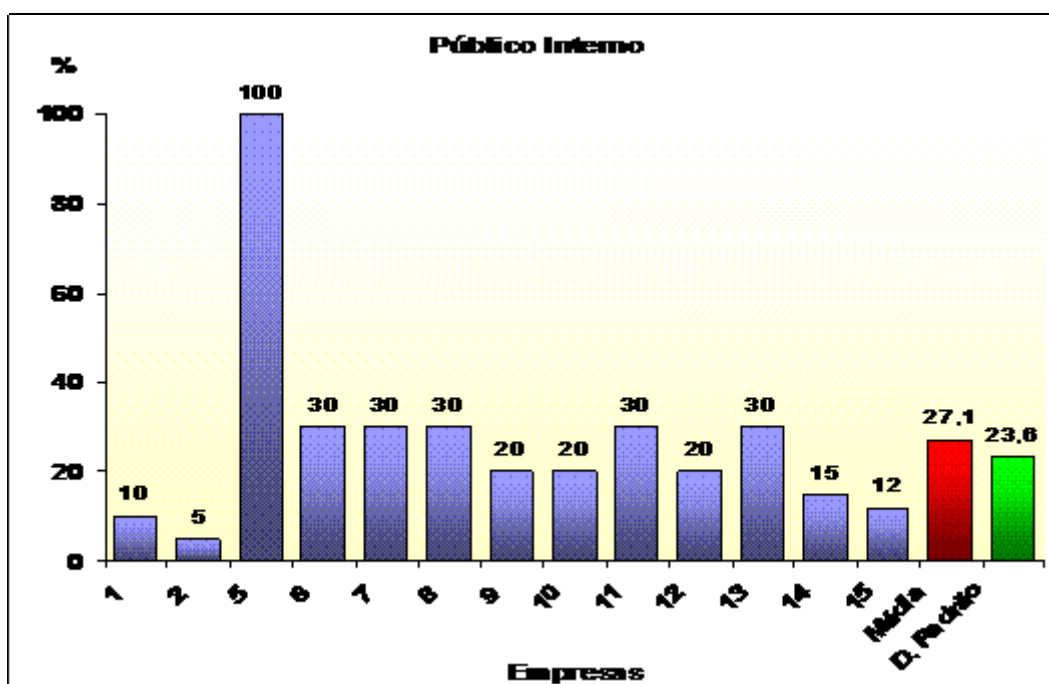


Gráfico 2 - Público Interno
Fonte: Autoria Pessoal, 2008

O indicador Público Interno segundo o Instituto Ethos, tem como foco a preocupação das empresas em oferecer aos seus funcionários um ambiente físico agradável e seguro, além do cumprimento das obrigações determinadas pela legislação. A empresa deve se preocupar e

incentivar os cuidados com higiene e saúde; estar aberta a críticas e sugestões relativas aos aspectos de segurança; oferecer benefícios adicionais que se estendam à família; promover o envolvimento dos empregados na gestão da empresa e incentivar iniciativas que buscam capacitar os funcionários para suas atividades atuais entre outros.

Segundo Melo (et al 2004, p. 34), “fabricar produtos que não causem danos físicos aos clientes e ao público em geral; ênfase no desenvolvimento dos funcionários e na criação e manutenção de um ambiente de qualidade de vida no trabalho” são fatores essenciais no relacionamento entre empresa e colaboradores.

Observa-se que com exceção da empresa número cinco, que fez todos os seus investimentos neste item, as demais empresas tiveram um comportamento semelhante. Abaixo o relato do representante da Empresa 5.

Fizemos uma autoavaliação no que a gente estava fazendo em prol do funcionário interno. Nós pensávamos muito na sociedade externa e sabemos que a família dos nossos colaboradores também faz parte da comunidade externa e ela era pouca atendida. Passamos então a enxergar os nossos colaboradores internos e para isso uma das ações foi fazer um perfil do colaborador.

A percepção do representante da empresa aponta para uma das formas de valorização do Público Interno, como um dos indicadores de RSE. Contudo, a construção do perfil é apenas um dos passos necessários para atender o indicador proposto pelo Instituto Ethos e por teóricos como (ASCHLEY, 2002).

Valores e Transparência

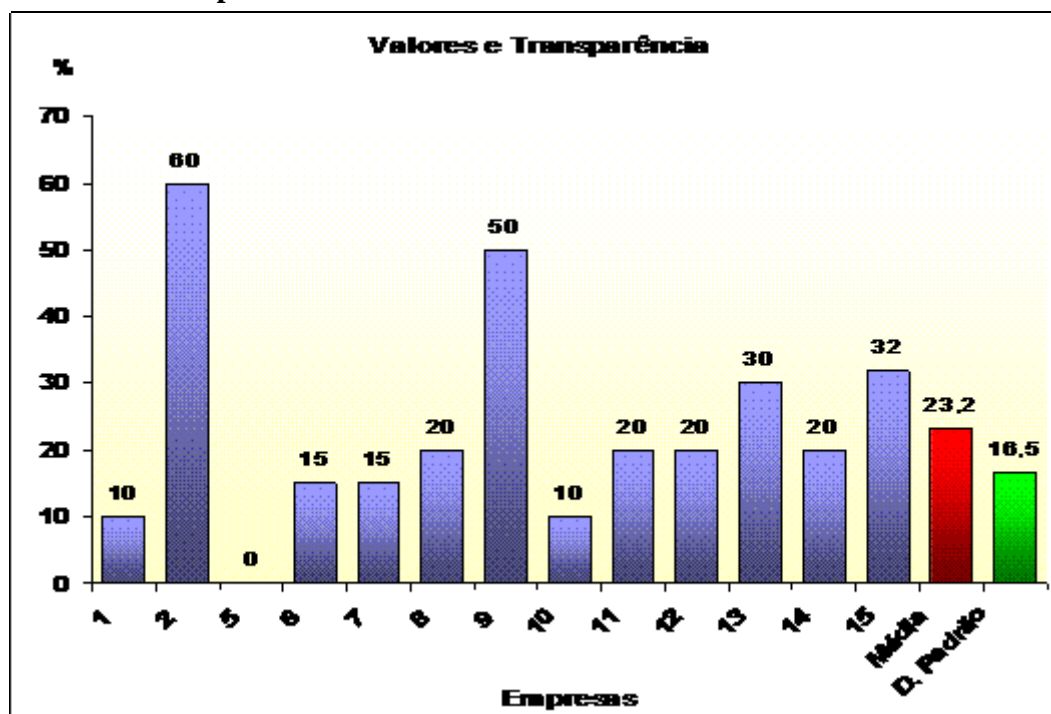


Gráfico 3 – Valores e Transparência

Fonte: Autoria Pessoal, 2008

Valores e Transparências são fundamentais. A empresa deve possuir um documento que estabeleça os comportamentos no que se refere às relações pessoais e comerciais. Por exemplo, uma lista de “Valores e Princípios” que explique os valores da empresa; ou um “Código de Ética” que especifique a conduta esperada, segundo os quais ela espera estabelecer seu relacionamento com empregados, clientes, comunidade, fornecedores e parceiros.

O Instituto Ethos deixa clara a relação entre os dois conceitos: “Ética é a base da responsabilidade social e se expressa através dos princípios e valores adotados pela organização”.

O que foi constatado na pesquisa é que, em princípio, somente as empresas 2 e 9, dispensam recursos para atender a este item. Um outro grupo de empresas ficou abaixo da média dos demais.

Apesar destas dificuldades, vale registrar o depoimento do representante da empresa 7:

Então, assim só para ilustrar, uma das coisas que estava no plano de ação elaborado na ocasião, era a questão da cartilha do código de ética. E então, eu volto na questão da consciência, que é o caso da nossa empresa. Nós nunca tínhamos parado para pensar na necessidade de um documento que regesse formalmente as relações com as partes interessadas. Então, se você me perguntasse a gente diria assim: olha, a minha relação com o fornecedor, é o que eu creio que deve ser uma relação com o fornecedor é essa. Mas e

o meu funcionário que está aqui ele sabe que a conduta tem que ser esta? Talvez no exemplo prático que ele encontrar a gente faz talvez não, e a única forma de tentar garantir uma coerência entre todos os grupos de colaboradores desde o fornecedor passando pelos funcionários até a direção é o código de ética, então um documento que formalizasse para todo público interno e externo o que era a conduta da empresa, que a empresa desejava como conduta para reger a relação entre as partes. Então, nós começamos a redigir esse documento. O material já está passando pela revisão final, pela diagramação e está na gráfica e vai sair e, aí todo mundo, a gente já fez essa primeira divulgação interna.

Nos países capitalistas centrais, a preocupação com as chamadas questões críticas é vista como fundamental. A exemplo disso, vale citar o que aconteceu no ano 2000 nos EUA, o Thought Leader Forum cuja meta é ajudar as empresas a identificarem, juntamente com seus *stakeholders*, as questões críticas para torná-la líder em responsabilidade social, de acordo com o relatório da Ford, liderado pela Ford Motor Company.

O comprometimento sistemático do stakeholder é um componente essencial da estratégia corporativa de cidadania da Ford. O diálogo com stakeholders internos e externos ajuda a empresa a entender as consequências de suas decisões antes da efetivação destas e evoluir para fazer com que as atitudes destas decisões tenham um valor importante para a empresa, sociedade e meio ambiente (tradução livre do autor). (FORD MOTOR COMPANY, 2000, p. 20).⁶

⁶ Systematic stakeholder engagement is an essential component of Ford's corporate citizenship strategy. Dialogue with internal and external stakeholders helps a company understand the consequences of its decisions, before they are taken, and take steps to make the outcomes of those decisions highly valuable to the company, society and the environment. (FORD MOTOR COMPANY, 2000, p. 20).

Meio ambiente

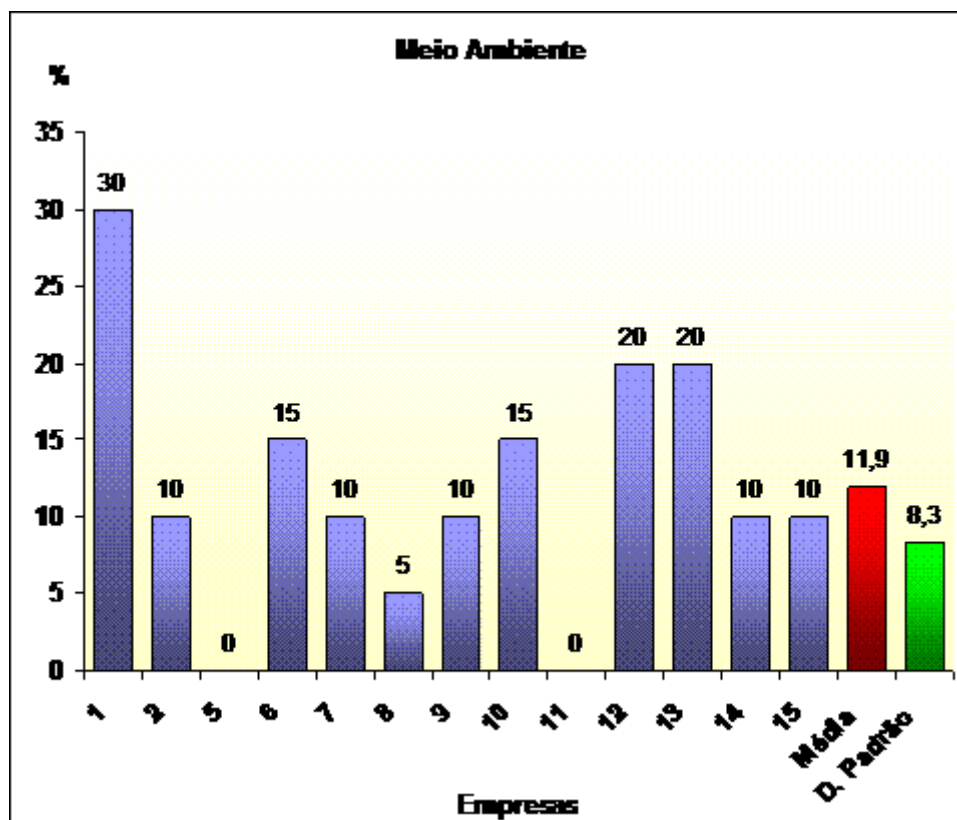


Gráfico 4 – Meio Ambiente

Fonte: Autoria Pessoal, 2008

O meio ambiente é o conjunto de forças e condições que cercam e influenciam os seres vivos e as coisas em geral. Os constituintes do meio ambiente compreendem: clima, iluminação, pressão, teor de oxigênio, condições de alimentação, modo de vida em sociedade e para o homem: educação, companhia e etc.

O que deve ser levado em consideração para a RSE nas empresas, são os itens abaixo relacionados:

1- Implantação de medidas que visam preservar o meio ambiente reduzindo, reutilizando e reciclando materiais (coleta seletiva de lixo);

2- Economia no consumo de papel (utilizar frente e verso das folhas);

3- Redução do consumo de energia (melhoria na iluminação natural, aparelhos eletrônicos de menor consumo de energia, dispositivos para cortar a energia quando algum aparelho não estiver em uso);

4- Redução do consumo de água (torneiras com fechamento automático, descargas com vazão reduzida, aproveitamento de água da chuva para atividades industriais);

5- Substituições de materiais que causam impactos ao meio ambiente por outros que causam menos impactos (utilização de materiais certificados por organizações de reconhecida

reputação, utilização de papéis reciclados, substituição de materiais descartáveis, pelos de longa duração, compra de alimentos orgânicos, entre outros);

6- Controle e redução de emissão de poluição causada por veículos próprios e de terceiros a seu serviço, gases nocivos à camada de ozônio (tal como CFC) e gases causadores do efeito estufa (tal como CO₂).

6 - Controle e redução de poluição sonora e visual;

7- Orientação da política de compras para fornecedores que não prejudiquem o meio ambiente com relação aos impactos de seus produtos/serviços no meio ambiente (por exemplo: de emissão de poluentes, de erosão do solo, de consumo de energia, de água e combustível, etc.);

8- Conhecer e atender as exigências da legislação, focando sua ação nas situações que oferecem dano potencial à saúde e risco à segurança de seus empregados ;

9- Desenvolver ações para prevenir os principais impactos ambientais causados por suas atividades e realizar regularmente atividades de controle e monitoramento, com sistemas de gestão ambiental, incluindo identificação de riscos, plano de ação, alocação de recursos, treinamento de empregados e auditoria.

Outros itens são fundamentais e se adotados podem promover mudanças profundas de mentalidade. Entre eles, destacam-se:

1- Tratar com a devida relevância os impactos ambientais resultantes de suas atividades, a empresa possuir uma ou mais pessoa(s) responsável (eis) pela área de meio ambiente que participa(m) das suas decisões estratégicas;

2- Participar de comitês/conselhos locais ou regionais para discutir a questão ambiental com outras empresas, com o governo e a comunidade.

Para a empresa e para a comunidade, uma das formas mais efetivas de reduzir esses impactos é promover educação ambiental para os empregados e seus familiares. Para isso, é importante realizar atividades que propiciam esse conhecimento (campanhas para reduzir o consumo de água e de energia; reciclagem de materiais; descarte adequado de resíduos tóxicos; incentivo ao transporte solidário e a meios de transporte que não prejudiquem o meio ambiente; informações sobre as áreas protegidas e animais ameaçados de extinção na região em que a empresa está instalada; apoio a iniciativas e projetos em parceria com organizações ambientalistas e voltados para a educação ambiental).

Observa-se no gráfico acima (pg. 67.), que somente 3 empresas respectivamente: a 1 a 12 e a 13, despenderam recursos acima da média , demonstrando que ainda há muito que desenvolver nas filosofias das empresas com relação ao meio ambiente.

Fornecedores

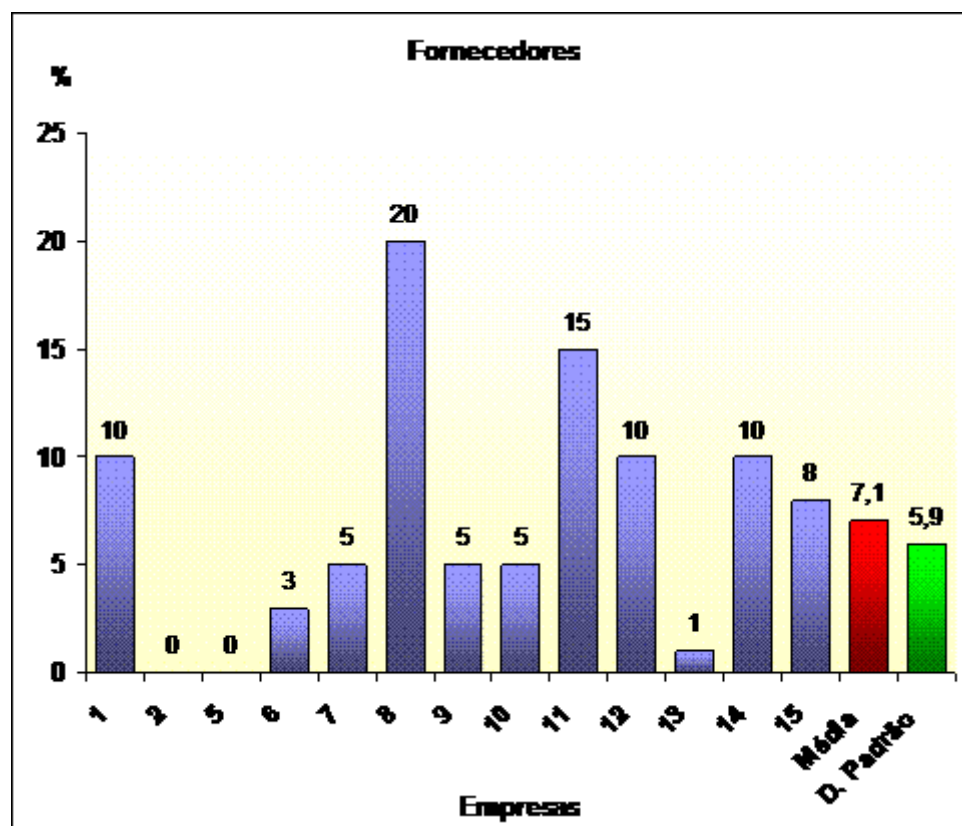


Gráfico 5 - Fornecedores
Fonte: Autoria Pessoal, 2008

Um dos pressupostos da RSE na cadeia de suprimentos é o trabalho que as empresas deverão fazer junto aos seus fornecedores:

“Como membros de arranjos das cadeias de suprimentos e das cadeias produtivas, as empresas transformam-se em agentes cuja competitividade depende do seu desempenho e do desempenho de todas as demais empresas envolvidas nas etapas necessárias para o fornecimento de um determinado produto aos clientes finais”. (SLACK et al. 1997).

Na seleção e avaliação de seus fornecedores a empresa deve possuir normas conhecidas pelas partes envolvidas que consideram fatores como: qualidade, preço e prazo. Exigir o cumprimento da legislação trabalhista, previdenciária e fiscal. Incluir critérios específicos de responsabilidade social como proibição do trabalho infantil, relações de trabalho adequadas, não discriminação de qualquer tipo e adoção de padrões ambientais.

Em suas relações com fornecedores e parceiros, a empresa deve observar as cláusulas contratuais com relação às questões abordadas além de articular e participar de programas e

atividades que visam fortalecer os direitos da criança e do adolescente, erradicar o trabalho infantil em sua cadeia produtiva. Verificar constantemente as condições proporcionadas pelos fornecedores aos próprios empregados (por exemplo: realizar visitas para conhecer o ambiente de trabalho oferecido pelo fornecedor aos empregados; solicitar regularmente guias de recolhimento do FGTS e do INSS, etc.).

A empresa poderá contribuir para a melhoria do padrão gerencial dos seus fornecedores disponibilizando informações úteis ao seu desenvolvimento (por exemplo: feedbacks sobre participação em concorrências que ajudem em melhorias futuras; novidades tecnológicas e de gestão, etc.) promovendo atividades de treinamento e estimulando-os para adoção de princípios e práticas de responsabilidade social.

A empresa deve buscar fornecedores em cooperativas, associações de bairro e projetos de geração de renda (por exemplo: programas de primeiro emprego, cooperativas de artesãos, incubadoras de negócios, micro e pequenas empresas em geral, etc.).

Observa-se na pesquisa que apesar da importância do envolvimento dos fornecedores na RSE, esta questão obteve a menor média de investimentos. Esta informação alerta que o programa pode ser interrompido se não houver um monitoramento do comprometimento do programa pela Belgo. O depoimento do representante da empresa 7, reforça o comprometimento inicial de envolvimento dos fornecedores no programa RSE:

[...] o projeto TEAR Tecendo Redes Sustentáveis. Pelo próprio título ele vem com aquela idéia de você construir uma teia que vai se alargando. A Belgo quando fez o RSE ela pensou, primeiro pegar um grupo de fornecedores, depois outro grupo. E, que esse grupo inicial de fornecedores pegasse seus fornecedores também, quer dizer, todos os fornecedores a idéia da cadeia ir se alastrando, então, a idéia de TEAR de tecer redes sustentáveis é essa idéia de você ir alargando, como a pedra que você atira lá no rio e, a água vai formando aquela circunferência e vai se espalha.

Consumidores e Clientes

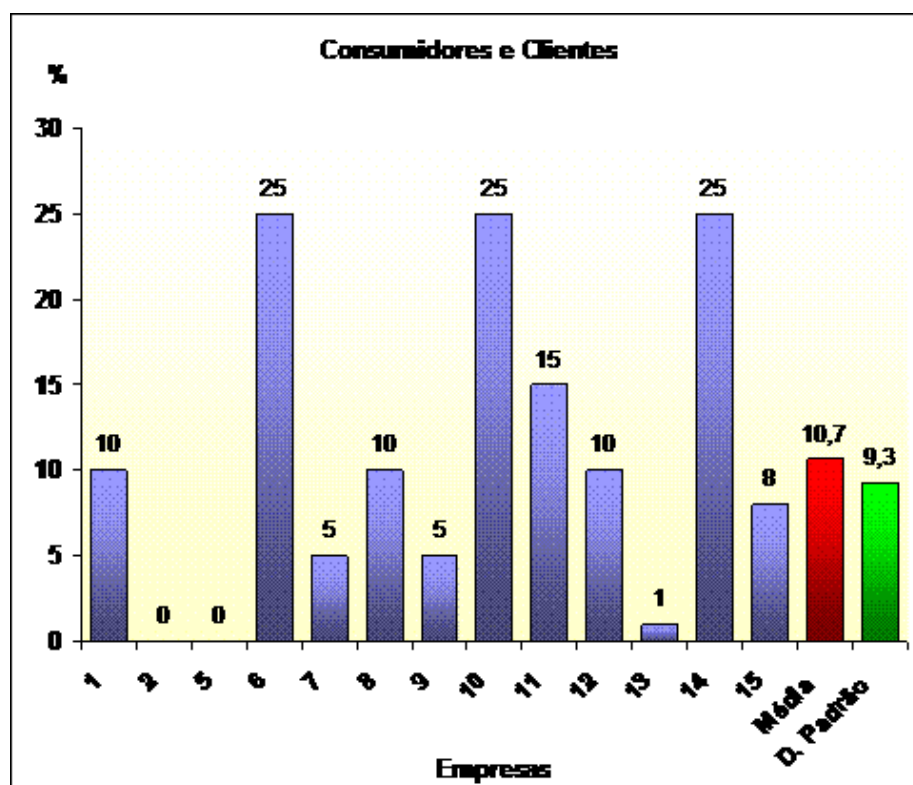


Gráfico 6 – Consumidores e Clientes

Fonte: Autoria Pessoal, 2008.

Consumidores e Clientes devem levar em consideração alguns pontos importantes com relação à empresa fornecedora. Estes aspectos deverão contemplar uma política formal de comunicação, alinhada aos seus princípios e valores e a legislação de defesa do consumidor, que abrange todos os meios de comunicação, tanto interno quanto externo. Os rótulos, embalagens, bulas, manuais de operação, instruções de uso, termo de garantia, peças (publicitárias e outros) devem ser claros e conter todas as informações sobre o produto comercializado.

Com relação à propaganda, a empresa deve evitar conteúdo enganoso ou que induza o cliente/consumidor a erro de entendimento, analisando seu conteúdo no que se refere a aspectos que possam constranger ou desrespeitar grupos específicos (como mulheres, crianças, idosos, homossexuais, grupos raciais, grupos religiosos, etc.).

Para manter comunicação direta com clientes e consumidores, a empresa deverá possuir um canal aberto de comunicação atendido por profissionais capacitados em condições de sanar dúvidas, captar sugestões e reclamações recebidas. Através destas informações, aperfeiçoar suas atividades e atender os clientes com definição de metas e prazos para solucionar os problemas apontados.

A empresa poderá realizar pesquisa de satisfação junto aos seus clientes/consumidores visando avaliar a satisfação dos clientes. Com base nos resultados, introduzir melhorias relacionadas à qualidade dos produtos e serviços comercializados. A qualidade dos relacionamentos do cotidiano, incluindo serviços de pré e pós-venda, transparência e ética nas relações de consumo serão fatores diferenciais na RSE.

A empresa deverá adotar medidas corretivas, quanto ao gerenciamento dos danos potenciais de seus produtos e serviços, com princípios de respeito à preservação da saúde e segurança de seus consumidores, pesquisando e divulgando os danos potenciais que seus produtos/serviços possam causar (por exemplo: colocando aviso na embalagem dos produtos, preservando dados confidenciais e respeitando a privacidade, etc.).

Com relação à este item, observou-se uma média baixa de investimentos, e apenas as empresas de números, 6, 10 e 14 se destacaram com investimentos superiores a média das demais.

Comunidade

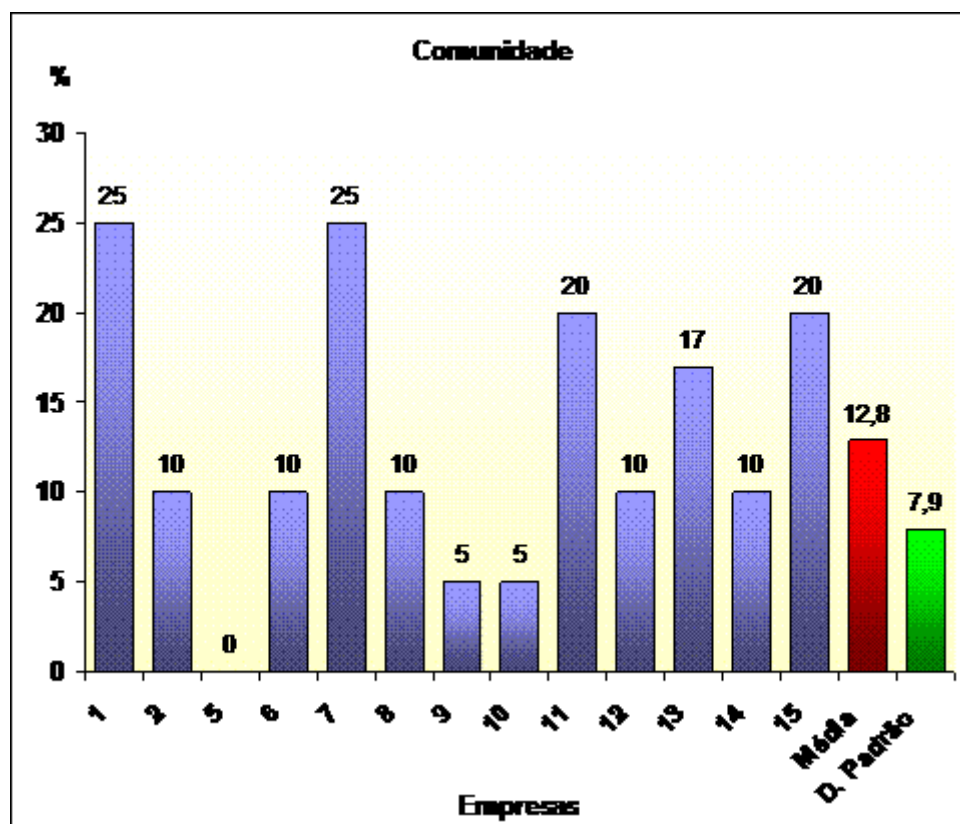


Gráfico 7 – Comunidade
Fonte: Autoria Pessoal, 2008

A comunidade tem uma importância muito significativa neste contexto, (ASHLEY, 2001). (KREITLON E QUINTELLA, 2001:06) ressaltam que “... cada grupo de interesse tem direito a não ser tratado como um simples meio, mas deve, ao contrário, participar ou pelo menos ser levado em conta por ocasião das decisões relativas aos rumos da firma na qual ele tem um interesse”.

Neste entendimento, a empresa deverá se preocupar com a comunidade vizinha (do entorno), com o objetivo de minimizar os impactos negativos que suas atividades possam causar (aumento da circulação de veículos, do volume de lixo, da emissão de poluentes, do nível de ruído, etc.).

(Observação: a empresa pode, por exemplo, realizar pesquisas com a comunidade do entorno para prevenir ou levantar possíveis problemas causados por sua atuação, ou convidar moradores da região a participar de reuniões em que sejam abordados assuntos de interesse coletivo)

A empresa que tem prática de gestão visando a RSE beneficia o desenvolvimento do local onde está instalada. Várias estratégias poderão ser utilizadas por estas empresas, tais como: comprar produtos de empreendedores da comunidade, contratar empregados que residam nas proximidades, utilizar serviços prestados pela comunidade, desenvolver ou apoiar atividades para o fortalecimento de organizações não governamentais próximas à empresa (escolas, postos de saúde, entre outros).

A empresa deverá adotar sempre que possível, uma organização local dentre as organizações comunitárias, ONGs, etc., através de critérios de seleção transparente. Definir os responsáveis pela gestão da parceria e a forma como será repassado os recursos financeiros, doações de produtos e serviços, desenvolvimento de programas, voluntariado, etc. Mobilizar sua rede de contatos em favor da(s) organização(ões). Apresentar a organização aos clientes e fornecedores, realizar campanhas nas quais outras empresas possam participar, divulgar atividades da organização em seu material promocional, sites, etc.

Há empresas que estabelecem diálogos com as organizações beneficiadas sobre o papel da parceria e responsabilidade que devem desempenhar junto à comunidade monitorando os resultados que a parceria tem alcançado (os benefícios da contribuição para a organização, empresa e pessoas atendidas; projetos futuros, permanência da parceira, entre outros).

Outro fator importante das empresas com relação a RSE é desenvolver e incentivar o trabalho voluntário, divulgando a importância da participação dos empregados em prol de uma causa para que atuem voluntariamente nos projetos com os quais colabora.

Através da pesquisa com as empresas participantes foi possível constatar que 5 empresas disponibilizam recursos superiores à média, demonstrando que há preocupação com as comunidades do entorno em que está situada.

Governo e Sociedade

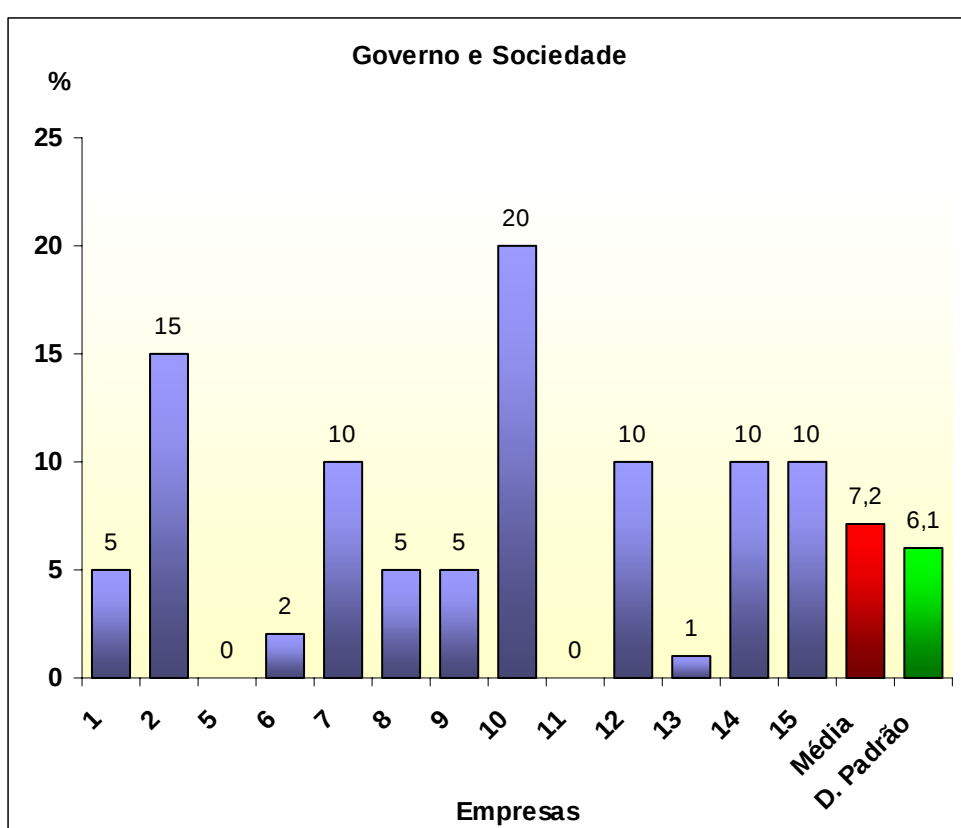


Gráfico 8 – Governo e Sociedade
Fonte: Autoria Pessoal, 2008

Outro fator importante com relação à RSE nas empresas trata dos critérios que deverão ser utilizados nas campanhas políticas e em relação às mesmas, promovendo o debate e estimulando o voto consciente.

Se a empresa decidir apoiar candidatos, deverá ser transparente na divulgação de regras e critérios usados para definir sua atuação política e/ou doações a campanhas.

Quanto à proibição de favorecimento direto ou indireto a agentes e fiscais do poder público, a empresa deverá possuir normas escritas e divulgadas amplamente junto aos empregados, exigindo denúncias às autoridades por qualquer oferta recebida.

A interação da empresa com organizações e entidades (organizações empresariais, associações comerciais, fóruns regionais) promovem a atualização e discussão de assuntos de interesses entre os empresários e colaboram na busca de melhores condições para os negócios bem como melhorias para a comunidade e sociedade em geral. Sempre que necessário e possível, a empresa deve ainda, colaborar com a melhoria dos equipamentos públicos da sua região (em escolas, postos de saúde, praças, áreas verdes, etc.).

A pesquisa constatou que as empresas não estão muito preocupadas em colaborar com o governo, e disponibilizam pouco investimento neste item. As consequências refletem no baixo índice de aprovação das lideranças políticas, que atualmente, retratam os piores tempos de corrupção registrados em nosso país.

5.2 – Análise dos dados qualitativos

A análise das respostas do questionário aplicada na pesquisa está relatada nos parágrafos abaixo.

Com relação ao aspecto referente a participação das empresas no programa RSE, a maioria das empresas justificou sua participação por identificarem uma oportunidade de fortalecimento no relacionamento com a Belgo e ainda porque interessavam por um trabalho que desenvolvesse as ações de responsabilidade social em suas empresas.

Foi questionado se a empresa percebeu alguma melhoria após a implantação deste programa e se positivo identificar o setor. Das 15 empresas que responderam somente duas não perceberam melhorias após a participação neste projeto. As demais afirmaram melhorias no processo produtivo e comercial com incidência de conscientização no público interno e comunidade.

Quanto às dificuldades na participação do projeto, levando em consideração os custos financeiros, recursos humanos entre outros, ficou constatado que a falta de qualificação do pessoal prejudicou o acompanhamento do programa, seguido por recursos financeiros, distância e disponibilidade de tempo. Somente duas empresas não tiveram dificuldades na participação do programa. Observou-se que a falta de recursos está ligado ao porte das empresas participantes que são qualificadas em sua maioria como pequenas empresas.

Com relação aos interesses das empresas em recomendar os outros fornecedores da Belgo a participação no programa RSE, conclui-se que a maioria dos participantes recomendariam a participação no projeto. Elas acreditam que a cadeia de fornecedores deve

conhecer este programa e aperfeiçoar o desenvolvimento com a responsabilidade social e com a sociedade.

Um ponto importante e crítico do projeto está relacionado ao compartilhamento deste com seus fornecedores. O objetivo é envolver a empresa com a cadeia de fornecedores. Apesar de 3 empresas fornecedoras demonstrarem participação em projetos similares, apenas uma conseguiu compartilhar com seus fornecedores. Isto significa que a Belgo deverá incentivar melhor as empresas participantes e fazer um trabalho de divulgação e conscientização aos demais membros da cadeia, além de manter um monitoramento para que não haja interrupção.

Outro aspecto pesquisado e de grande importância diz respeito ao planejamento das empresas com relação aos investimentos no tema. Constatou-se que a maioria das empresas pretendem continuar investindo no projeto. Isto pode garantir a Belgo a continuidade do programa.

Quanto a expectativa de exclusão dos fornecedores não participantes do programa, das 15 empresas que responderam 04 entendem diretamente que sim; as demais entendem que se não houver exclusão será pelo menos um fator de seleção.

Para reflexão do aspecto abordado acima, vale registrar o depoimento de 01 empresa pesquisada:

“Infelizmente muitas empresas não atuam corretamente e não são excluídas como fornecedores. Isso dificulta o trabalho das empresas corretas, pois para agir corretamente exige aumento de custo. O aumento de custo força um aumento de preço e o cliente muitas vezes não percebe isso como diferencial (valor agregado) e o ciclo se encerra na perda de clientes. Parece brincadeira, mas é verdade”.

5.3 Depoimentos

Em relação ao depoimento da empresa 1, o pesquisador perguntou sobre a participação no programa RSE. Eis a resposta:

Olha a mudança é muito abrangente porque muda tudo. Muda os costumes, muda a rotina, muda a mentalidade das pessoas. Isso tudo são mudanças positivas que vem somar para a melhoria do ambiente, melhoria do conjunto, melhoria do resultado, enfim melhoria da política da empresa. Esse item já é um dos itens que participa da política da nossa empresa então só vem a somar em nossas intenções.

Esta resposta enfatiza as mudanças que ocorrem na empresa com relação, à postura e ao conjunto de atitudes e fatores administrativos que a RSE impõe.

Considerando que a empresa já possuía uma política voltada para responsabilidade social, vocês conseguiram implantar a cultura de RSE na empresa?

Não. Não vou falar que a gente conseguiu implantar. A gente conseguiu solidificar, enraizar realmente a cultura de responsabilidade, de objetivos com as responsabilidades sociais e isso hoje está solidificado na nossa rotina e é lógica a intenção de justamente poder crescer. Isso depende de resultados financeiros para poder evoluir nesse assunto.

Observa-se nesta resposta, a dificuldade das empresas parceiras para implantar a RSE. O sucesso do programa, e sua continuidade depende do retorno financeiro, elemento este, essencial no ponto de vista desta empresa.

Existe intenção da empresa em dar continuidade no programa? Considerando o número expressivo de funcionários que a empresa possui, a participação no programa foi percebido por eles?

Eu acredito que a gente conseguiu evoluir. Não vou falar que conseguimos sucesso de 100% , porque seria mentira. Temos muitos funcionários, mas a maior parte destes possuem nível escolar e cultural muito baixo, o que implica em fazer um esforço maior para que eles entendam o nosso objetivo. Qual é o nosso objetivo? Que eles se beneficiem com nossos propósitos.

O entrevistado faz uma correlação que num primeiro momento poderia ser coerente: a idéia de que pessoas com nível cultural escolar baixo oferecem barreiras maiores à adoção da RSE. No entanto, se essa correlação não é uma relação de causa e efeito, ou seja, se fosse verdadeira, os envolvidos com maior nível cultural escolar deveriam aderir de forma ampla e incondicional.

Houve melhoras ou privilégios no relacionamento e nas novas negociações com a Belgo em função da participação no programa?

Vou ser muito sincero. A Belgo vê isso com indiferença. O que interessa para Belgo é o custo e este programa traz aumento de custos, e

consequentemente impõe aumento do nosso preço. Quando nós chegamos para Belgo apresentando aumento de custo nas nossas operações para atender esses pré-requisitos e mostramos para eles que precisaria ter aumento de preços dos nossos serviços, eles simplesmente falaram que se aumentássemos eles mudariam de parceiros. Mas também, não podemos fazer esta política simplesmente por causa da Belgo. Fazemos porque é uma política da nossa empresa. Mas a Belgo, vou te falar a verdade, ficamos meio decepcionados quando a gente apresentou aumento de custo da nossa estrutura para atendê-los e eles simplesmente falaram que se isso se revertesse em aumento de preço eles trocariam por uma empresa que não estivesse atendendo a essas exigências.

A entrevista desta empresa, em especial, demonstra a tensão e a incoerência no projeto da Belgo. A indiferença contradiz a proposta de envolvimento de parceiros e revela certa unilateralidade por parte da Belgo, bem como a dificuldade de partilhar os custos de implantação do projeto.

A participação no programa onerou o custo final do transporte prejudicando a competitividade?

Na parte do transporte de químico sim. Representa ter que transportar carga química como eles exigem, em carro separado. Isso é lógico que aumenta o custo do transporte e aumentando o custo a gente tem que repassar. E quando repassamos eles alegam que poderiam transportar com as outras cargas como as outras transportadoras transportam.

Verifica-se a necessidade de investimento a ser feito por parte das empresas. É algo que não pode ser negado, mas deve ser assumido e administrado para que se possa obter retorno.

Seus fornecedores foram comunicados sobre sua participação no programa?

Olha, não conversamos com fornecedores. Porque a gente é mais uma empresa de prestação de serviços e tentamos prestar nosso serviço dentro da nossa política.

Diante desta resposta, observamos outro ponto importante: a dificuldade de propagação do programa para além do que foi definido. Isso significa que há limites claros com relação a RSE.

Existe intenção da empresa em dar continuidade do programa?

Existe. Intenção existe. Agora uma coisa é a velocidade da aplicação dessa intenção. Irá depender muito do mercado e do que está acontecendo no

mercado. A gente tem que caminhar junto no desenvolvimento de nossas ações, mas, olhando todas as variáveis: ver preço, ver concorrência, custo, evolução do mercado. Não podemos simplesmente pegar um caminho. Queremos ser uma empresa exemplar em RSE, esquecendo a sustentabilidade e rentabilidade, ninguém vai nos dar carga. Ninguém não digo, mas não teremos uma empresa sustentável e rentável se olharmos somente isso.

As dificuldades apontadas na resposta acima, indicam que a sustentabilidade e rentabilidade estão interligadas no processo da RSE e que as empresas comprometidas com o referido processo devem considerar todas as variáveis incidentes sobre a RSE. Não é possível atingir os objetivos do programa, sem considerar os fatores das variáveis.

Você conhece outra empresa no mesmo segmento que se preocupa com algum programa de responsabilidade social?

Em Juiz de Fora eu desconheço outras empresas preocupadas com a responsabilidade social.

A falta de conhecimento do entrevistado, indica claramente, que o horizonte da RSE no transporte de cargas, ainda é considerado estreito, e isso significa que a economia local ainda é um dado negativo, mas ao mesmo tempo um desafio para a implementação da RSE.

Você acredita que o mercado saberá diferenciar a qualidade adquirida pela empresa com a certificação da ISO 9000 ?

Infelizmente as regras da concorrência não são iguais. Há empresas que sonegam impostos e aplicam praticamente o mesmo preço ou um pouco mais baixo para fazer a diferença. Tem empresas que investem em responsabilidade social e tem um custo um pouco mais caro. Mas transportar a mercadoria não basta ter um caminhão. Na hora da escolha da preferência da transportadora os compradores do transporte pouco observam. Nossa empresa entende que não. O que entendemos é que para ser uma empresa com vida longa realmente a gente tem que ter todo esse cuidado. Nós temos que ter o nosso processo garantido. Temos que ter responsabilidade social; temos que ter funcionário satisfeito; temos que ter cliente satisfeito; temos que ter resultado financeiro. Até aqui, nossa empresa já vem aplicando, já vem trabalhando há bastante tempo. Vou te falar que de uns quatro a cinco anos para cá a gente vem investindo fortemente sem nenhum arrependimento e colocando a empresa com um custo de operação igual a dos nossos concorrentes que não utilizam essas ferramentas e que não investem nisso aí.

O reconhecimento da desigualdade na concorrência não impede de perceber avanços e retornos do investimento na RSE. A visão da RSE como investimento, e não custo, predispõe um avanço na formulação da estratégia empresarial.

Há projetos para minimizar a poluição provocada pelos caminhões?

Combustível de fato nossa empresa só compra da Petrobrás. Nossos caminhões só abastecem em postos Petrobrás onde a gente acredita que tem uma qualidade de combustível muito melhor. Acredita e reconhece e isso é medido aqui em consumo de diesel. O desgaste do motor sabidamente tem haver com um combustível de melhor qualidade. Quanto aos controles nós fazemos regulamente, como rotina. Também o controle de fumaça preta que fazemos regularmente em nossos carros é rotina.

Percebe-se que há um comprometimento desta empresa em utilizar combustível de melhor qualidade, pois, agindo desta forma, é possível atender dois requisitos considerados importantes para esta empresa: a manutenção e conservação corretas para os motores e o tratamento adequado para minimizar os gases poluentes ao meio ambiente. São medidas que contribuem na implantação de um dos itens da RSE, o que trata da relação da empresa com o meio ambiente.

O representante da empresa finalizou a entrevista com a seguinte colocação:

Na realidade a RSE foi a mola propulsora. Auxiliou no desenvolvimento dessas nossas práticas que está calcado na nossa política. Então a questão econômica, social e ambiental é um tripé que sustenta a nossa política. E a gente trabalha com base nessa política. Nossas estratégias são focadas na política para desenvolver pessoas, satisfazer nossos clientes, cuidar do meio ambiente e da parte social, dar segurança e desenvolver todo esse conjunto e obter resultado positivo.

A RSE é o sustentáculo que deveria ser seguido nas práticas empresarias. O princípio básico de todas as empresas que se preocupam com o crescimento sustentável, deveria ter como meta a participação em programas focados na satisfação e comprometimento de seus clientes, fazendo com que estes percebessem a diferença entre uma empresa comprometida e outra que não pratica nem desenvolve a Responsabilidade Social Empresarial em seus diferentes aspectos.

O depoimento da empresa 5 sobre a participação no programa RSE. Eis a resposta:

Bom, vou começar com a parte boa. A empresa já tinha a política de responsabilidade social, mas não agregava valores que a gente conseguiu

apurar no programa RSE. Que valores são esses? Organização das ações; uma lista de prioridade; a troca de informação com as outras empresas; o tipo de ação que as outras empresas já tinham o costume de fazer. Isso enriqueceu e nos deu um valor para aquela política informal que a gente tinha de responsabilidade empresarial. Então, concluído o ciclo RSE, nós, lá na Belgo, começamos formalizar as nossas ações. Antes disso, a gente recebia um pedido e atendia quase que prontamente. Hoje, recebemos os pedidos em determinado período, analisamos todos, priorizamos e viabilizamos as ações. O que a gente não abre mão é de ter uma ação no dia do voluntariado porque a nossa mão de obra, a força de trabalho, assimilou muito o Dia V. Fazer alguma coisa fora do Dia V é até um pouco controverso na cabeça do pessoal da obra, dos nossos colaboradores. A troca de informação e de idéias, lá no RSE, nos possibilitou a enxergar como uma organização. Fizemos uma autoavaliação no que a gente estava fazendo em prol do funcionário interno. Nós pensávamos muito na sociedade externa e sabendo que a família dos nossos colaboradores também faz parte da comunidade externa e ela era pouca atendida. Passamos então a enxergar nossos colaboradores internos e para isso uma das ações foi fazer um perfil do colaborador. A partir daí, uma idéia que surgiu dentro do RSE, traçamos um questionário onde deu para fazer uma radiografia do perfil do colaborador do nosso padrão eu não lembro, não tenho os dados aqui agora, mas o perfil do nosso colaborador é: negro, casado, na faixa de 25 a 40 anos, é... tem casa própria. Ponto negativo do RSE pra gente só teve um que foi a Belgo. Ela não valorizou pelo menos na parte da construção civil, a empresa participante em termos de negócio. Ela soube separar ou ela separou sem querer a parte de instruir o fornecedor e o cliente nós somos clientes deles também. Negócios a parte e responsabilidade empresarial outra parte. Então, não teve vantagem para quem está procurando vantagens comerciais junto a Belgo. Nós sabemos que ninguém amplia a fábrica, a usina, o ano todo. Os pedidos são mais espaçados, em especial os pedidos deste tipo de cliente, com a construtora do perfil da RJ. Nós encaramos isso com naturalidade e partimos então para TEAR redes sustentáveis da Belgo Belo Horizonte e da Fundação Belgo Arcelor. Estamos participando, porém termina em setembro. Iremos aprimorar ainda mais essa questão de sustentabilidade. Estamos em fase de aprendizado, trabalhando em cima do balanço social da empresa onde tem incluso: os aspectos ambientais, morais e os resultados que a empresa conseguiu num determinado período. Olha a gente ainda continua com o mesmo tratamento comercial com a Belgo. A vantagem maior para nós foi aprender sobre o tema RSE. Isso pode-se dizer que foi acertar na mosca. Ter um público alvo mais definido, já compensou.

Esta empresa, número 5, demonstra em sua resposta, que já desenvolvia práticas de RSE. Contudo, o Programa da Belgo trouxe a sistematização necessária para alavancar a Responsabilidade Social. A identificação do perfil do colaborador foi ponto de destaque. A crítica Belgo revela um envolvimento no programa de RSE, e ao mesmo tempo, uma reivindicação: certa exclusividade nas relações comerciais e melhor atenção aos parceiros e clientes. Este depoimento aponta um paradoxo: como estimular a RSE na cadeia sem usar de mecanismos como eleição de parceiros preferenciais de negócios?

Em relação ao público interno, foi perguntado sobre as melhorias com a participação no programa de RSE. A resposta do representante foi:

Como eu te disse a política social da empresa já existia com ações isoladas, descoordenadas. Agora, o cliente interno, nosso colaborador sabe que a empresa não faz isso para fulano, ciclano ou beltrano, faz para quem precisa. Ajuda e promove ações ou dá possibilidade ao colega para ajudar outro colega ou um grupo de amigos ajudar a um só, ou um grupo ajudar a própria comunidade dele, entre outros. Questões ambientais que a gente passava batido mesmo do tipo joga o lixo no lixo, não degrada as nascentes e principalmente quando a nossa força de trabalho da ferrovia percorre aí até reservas florestais, daí o senso de não usar queimadas. Muita gente tem a sua horta, tem o seu quintal e põe fogo e, aquele fogo fica descontrolado. O cliente enxergou que nossa empresa se preocupa com essa questão fora do canteiro. Que preocupa com o colaborador sem o uniforme, e então isso trouxe para nós certa tranquilidade em termos de mídia, e em termos de satisfação interna do cliente.

Observamos na resposta acima, que a sistematização da ação de política social na empresa e a transparência em tratar os assuntos sociais e ambientais com os colaboradores, são elementos fundamentais na percepção destes valores aos clientes internos e externos. Tudo isso gera uma ação em cadeia, essencial para que a RSE seja, de fato, uma prática naturalizada.

Outra questão abordada foi a relação do programa da RSE nas políticas de relações comerciais da empresa. Foi respondido:

Concordo. A gente percebeu que a Belgo por força externa ou interna promoveu esse programa muito bem direcionado, muito bem administrado. Ela conseguiu sim. Ela separou muito bem a questão das relações comerciais com o aprendizado socioambiental.

Outro aspecto importante da empresa 5 diz respeito aos rejeitos de obras, resíduos de poluição. A empresa afirmou que houve melhorias:

A questão é a seguinte: enquanto construtora de prédio a nossa empresa é um portfólio pequeno. O forte dela são dois tipos de clientes: o cliente industrial e o cliente da ferrovia, o ferroviário. Vamos agregar o cliente industrial. Ele já tem até mesmo certificações implantadas do tipo OHSAS a ISO 14000. Fazemos nossa obrigação e sabemos fazer não como uma obrigação mas como uma atitude normal do cotidiano. A questão do resíduo já é reverenciada pelo cliente industrial. O cliente da ferrovia, apesar de estar buscando a ISO 14000 nos avalia mensalmente nos critérios de geração. E neste aspecto vou colocar a questão do respeito ambiental, compromisso com o meio ambiente. É o critério a ser avaliado. Apesar

dessa avaliação, fornecemos os meios, mas aí entra a força de vontade da empresa de criar esses próprios meios, como: palestras de conscientização, gincana onde a equipe vencedora ganha mudas de árvores nativas, incentivo em não degradar áreas, jogar lixo na beira do rio para evitar contágio com os córregos das regiões e por onde passa a ferrovia, etc. Então, esse programa nos deu condição sim, de organizar essas ações e não ter que ficar inventando a roda. Ganhamos muito, muita experiência com experiência das outras empresas do TEAR. Estamos numa fase posterior ao RSE e a gente então não têm aquele rótulo de poluidor por não ter um foco na edificação.

A separação de questões comerciais e sócio-ambientais foi elogiada. A implantação do TEAR permitiu aproveitamento e convergência de ações em prol da qualidade da prática empresarial o que certamente colabora para a manutenção e crescimento de projetos desta natureza.

O representante da empresa finalizou a entrevista com a seguinte colocação:

É um trabalho importante. Muitas empresas vêem a parte comercial como a força motriz de qualquer negócio. Mas as relações comerciais que temos hoje com vários clientes, estão embutidas em ações de responsabilidade empresarial. Então, para mostrar para outras empresas que dá para ganhar cliente com ação sócio ambiental e com ação junto a comunidade empresarial ela divulga seu trabalho.

Na entrevista com a Empresa 6, perguntou-se sobre a participação da sua empresa no programa RSE:

Primeiramente, para nós foi bastante gratificante ter sido convidado pela Belgo como fornecedor da cadeia deles, para participar desse programa. A gente gosta sempre de enaltecer esse convite porque são vários fornecedores que a Belgo tem e, nos escolheram. A gente sempre gosta de estar agradecendo e lembrando disso. Nós já temos um caminho com qualidade total, de uns 10 a 12 anos pra cá. Então nós encaramos essa fase da RSE como mais um passo, porquê? Porque é muito importante a sobrevivência das empresas hoje em dia. E, não está fácil essa sobrevivência, mas essa sobrevivência pode vir atrelada a responsabilidade e, principalmente a responsabilidade social. Responsabilidade não só interna com nossos funcionários, e principalmente responsabilidade externa com os nossos fornecedores, com nossos clientes, e com aqueles que estão no dia a dia conosco. Então o nosso público é tanto interno quanto externo. Nós encaramos essa oportunidade de fazer parte do RSE com muito entusiasmo, e aquilo foi, eu diria uma fase, porque a responsabilidade social está no dia a dia e não faz parte apenas do período que você está - vamos chamar de treinamento- no decorrer da vida da empresa. Então foi uma fase muito importante para nós e estamos dando seguimento.

A empresa 6 mostrou-se aberta e agradecida ao convite da Belgo. A prática da RSE foi colocada dentro da visão de qualidade total, promovida pela empresa. Com isso, não houve rupturas no planejamento, mas aperfeiçoamentos em prol de seu próprio crescimento e do programa propriamente dito.

Perguntado sobre mudanças de mentalidade depois da participação neste programa RSE, a resposta foi:

Sim. Porque quando você começa trabalhar responsabilidade social, você trabalha muito com seus funcionários. As mudanças têm que estar nas pessoas, há mudanças de paradigmas, mudança de comportamento e, a gente conseguiu que as mudanças que nós queríamos e era importante fazermos na empresa, muitas delas passaram a fazer parte da vida pessoal de cada um. Então com isso, começaram a assimilar as coisas mais fáceis, e você tendo uma maior facilidade no lidar com seu público principalmente o interno, você consegue um desempenho profissional melhor. E o público começa a enxergar também que a empresa faz alguma coisa a mais do que somente vender produtos. Ou seja, quando a empresa se compromete com o público que está em volta dela quando ela se compromete a fazer alguma coisa no seu entorno para melhorar a vida de todo mundo isso é gratificante para aqueles que estão enxergando isso. Então conseqüentemente a gente tem um aumento de vendas sim.

A resposta acima ilustra a importância do comprometimento das pessoas envolvidas no projeto, e retrata a mudança de mentalidade como essencial. A empresa constata claramente que a premissa das mudanças são conseqüências do compromisso da empresa com seus funcionários, clientes, fornecedores e público em geral.

Indagou-se sobre o estreitamento do relacionamento entre fornecedor e empresa:

A Belgo como qualquer outra empresa que tem a visão de responsabilidade social, enxerga diferente quando tem o fornecedor caminhando ao lado dela. Mas, ao mesmo tempo é uma empresa profissional e desde o início a gente sabia que não ia misturar os dois lados. O lado de ser parceiro deles na responsabilidade social e, o lado de ser parceiro comercial. Então eu diria que no nosso caso não houve incremento de vendas para Belgo por causa disso não. Principalmente devido a mudanças que houve no grupo. O grupo até então, não era o grupo Arcelor Mittal, passou a ser Arcelor Mittal no percurso do programa RSE. E aí, novas visões, novas metodologias foram adotadas, mas, o importante é sermos parceiro deles no RSE. Mas, não podemos transferir isso para o aumento de venda.

Nessa resposta, constata-se que o estreitamento da relação fornecedor empresa não é visto apenas pela ótica do aumento de vendas, mas sim, de uma relação mais global.

Quando foi abordada a questão da continuidade do programa de RSE, a empresa respondeu:

Sim, discute-se muito quando você faz a RSE a cadeia e principalmente alguma coisa relacionada a fornecedores que não tem responsabilidade fiscal, não tem responsabilidade com os funcionários. Infelizmente até hoje a gente ouve notícias de trabalho escravo, trabalho infantil. Ainda não detectamos nenhum caso relacionado a trabalho escravo e trabalho infantil. Mas, temos total consciência que nós não vamos ter um relacionamento com empresas deste nível. E, do lado fiscal, deixamos bem claro que só trabalhamos com empresas que tenham responsabilidade com seus pagamentos de impostos e etc.

Um dos desafios é a continuidade da RSE e a postura em relação ao restante dos parceiros da cadeia. Como fazer para que a RSE se expanda? A resposta é dada: exigindo a legalidade, pelo menos como passo inicial.

Sobre a dificuldade de desenvolver este trabalho, o representante da empresa 5 relatou:

Eu diria que tudo que mexe com ser humano, não é fácil. Principalmente numa empresa como a nossa, que conta com quarenta pessoas. São quarenta idéias, são quarenta cabeças e, muitas vezes você tem que mudar. Mas, pelo fato da gente já vir trabalhando com qualidade há algum tempo, conseguimos que o nosso pessoal assimilasse isso mais fácil. Mas, realmente, eu diria que não foi fácil. Mas, conseguimos pegar um determinado número que acompanhou isso mais de perto e se tornaram multiplicadores para os demais.

Constata-se no depoimento da empresa 5 que as dificuldades do programa devem ser avaliadas considerando as barreiras individuais de aceitação da RSE. Os comportamentos humanos e a capacidade de reação às mudanças aplicadas, devem ser considerados, contudo sem interferência no efeito multiplicador do projeto.

Ao finalizar, foi dito:

Mais uma vez eu não poderia deixar de agradecer a oportunidade que nós recebemos da Belgo e a que eu estou recebendo agora de poder passar isso para os demais. E, dizer que a sobrevivência das empresas hoje deverá estar bem relacionada e bem estreitada com responsabilidades sociais. Porque o mercado existe e está cada vez mais crítico. Está cada vez mais procurando empresas que tenham idoneidade. Então, eu diria que a empresa que não

preocupa com o que está ao redor dela, corre sério risco de não continuar no mercado. Eu diria ainda, que a responsabilidade social é tão importante quanto a qualidade foi há anos atrás.

A empresa 7 definiu sua participação no programa RSE da seguinte maneira:

Bom, eu diria que o Programa RSE foi a semente, o gérmen inicial de uma gestão preocupada com a Responsabilidade e a Sustentabilidade Sócio-Empresarial, principalmente no caso das pequenas e micros empresas que participaram, onde você dispõe de um quadro de pessoal reduzido. O que ocorre é que muitas vezes você vai fazendo as coisas no seu cotidiano, sem um acompanhamento, sem uma estratégia sem metas e objetivos. Quando você desenvolve uma prática ou uma atividade social, direta ou indiretamente, ou de cunho ambiental você acaba fazendo muito mais por assistencialismo, envolvendo-se quase sempre numa atividade mais pontual, que normalmente aparece de última hora, sem estar alinhado ao negócio propriamente dito ou sem uma objetividade que se volte para o negócio de alguma forma. Acho também que o programa RSE foi o contato inicial com o tema que de certa maneira fez com que sacudíssemos a empresa para refletir: vamos parar e agora pensar objetivamente nesta nova consciência que precisa surgir.

O depoimento da empresa 7 tocou no ponto principal do programa: a RSE é mais do que uma prática assistencialista. Deve ser uma prática habitual e cotidiana da empresa comprometida. Mas, para ser uma prática racional e sistêmica é preciso um programa bem elaborado e bem implementado.

A representante ressaltou:

Talvez não seja uma coisa tão recente para uma realidade européia ou de outros países mais desenvolvidos, mas com certeza, são valores bastante novos para uma realidade latino-americana. Então, inicia-se uma preocupação muito maior com o que está ao seu redor e não somente com o que está no seu interior. Principalmente no caso das micro e pequenas empresas, este assunto ainda é algo muito novo. E como todo caminho novo, ou como tudo, aliás, que é novo, é um caminho árduo. Então, é difícil! Seria difícil precisar o que, eu poderia dizer. Algumas coisas surgiram no RSE e como tudo há um momento inicial e nunca um ponto final. As idéias começaram a se desenvolver a partir da RSE e continuaram a ser desenvolvidas... Então, o programa RSE trouxe essa base inicial, esse contato direto com esses novos conceitos. Acreditamos que essa nova consciência será bastante difundida neste século e as empresas que não se adequarem a essa nova consciência, competitivamente, vão ficar fora do mercado. Então, é uma realidade posta e agora precisamos andar na frente, para não correr atrás.

Verifica-se na resposta acima, que a empresa 7 comparou a experiência vivenciada no projeto da RSE com países europeus e outros. O resultado é claro: a RSE ainda é novidade entre as empresas brasileiras.

Sobre as dificuldades, a empresa 7 relatou:

É difícil? É! E aí eu te diria um segundo ponto que é uma questão de mudança de cultura. É muito fácil do ponto de vista teórico você mudar a cultura. Agora do ponto de vista prático é complexo. A mudança mais difícil eu creio que é justamente na consciência. E sem meias palavras, na consciência do empresariado. Convencer um empresário, principalmente de micro e pequena empresa, que a RSE será um diferencial para o negócio, às vezes leva tempo. E, o fator principal é que o empresário fica envolvido com o cotidiano e com tantas outras tarefas, que ele nunca para e pensa estrategicamente sobre o seu próprio negócio. Também do ponto de vista sócio-ambiental ele não acredita, nem quer acreditar que o alinhamento destas questões com o seu negócio é benéfico para sua empresa, seus empregados, a vizinhança e toda a comunidade que convive com ele, muitas das vezes numa simbiose tão perfeita, que quase não é percebido. Esta nova mentalidade muitas vezes é difícil de ser percebida e aplicada, o que pode ser percebido por você, que acompanhou alguns projetos no RSE quando foram apresentados pelas empresas os seus respectivos Planos de Ação. Alguns projetos surgiram e, aliás, eu creio que este foi um ponto bastante positivo. Foi a certeza que tínhamos que desenvolver e acompanhar objetivamente, documentando este acompanhamento, seria muito bom. Muitas vezes, as atividades eram até executadas, mas não registradas. Assim ao deixar de registrar o que era desenvolvido, você perdia o foco e até o objetivo inicial que ficava subentendido e acabava se dissipando. O programa RSE com certeza nos alertou sobre isso.

O entrevistado analisa a questão da mentalidade e da cultura. De fato, as mudanças teóricas são difíceis de serem empreendidas na prática, fato este que pode influenciar na decisão de outras empresas em participar de projetos de Responsabilidade Social.

O foco do programa, segundo a representante da empresa 7:

Olha, é preciso ser feito com um objetivo definido. É preciso que haja acompanhamento e registro sistemático de tudo que fazemos. A partir daí, começamos a ter essa preocupação. Tentar ver por dentro. Quais são nossos Stakeholders? Vamos escolher e trabalhar prioritariamente, traçar nossos objetivos com base num plano prévio de ação a ser desenvolvido e previamente definido e o que deveríamos acompanhar e documentar. Será que nossos objetivos foram alcançados, ou não? Acreditamos que sim, mesmo que não tenhamos cumprido o prazo inicial proposto. Só para ilustrar citamos que um dos itens que estava em nosso Plano de Ação elaborado na ocasião, era a cartilha do Código de Ética. E aí eu volto na questão da consciência que

é o caso da nossa empresa. Nós nunca tínhamos parado para pensar na real necessidade deste documento, onde estariam formalmente descritas as relações com as partes interessadas. Se você me perguntasse, eu diria sem nenhuma dificuldade: olha, a minha relação com o fornecedor deve ser assim, mas e o meu funcionário será que trataria o fornecedor dentro dos mesmos princípios e valores? Ele sabe que conduta deverá ser considerada? A única forma de garantir uma coerência entre todos os colaboradores, fornecedores e stakeholders é formalizar um Código de Ética e disseminá-lo garantindo assim uma coerência no tratamento entre todos estes grupos, com base em princípios e valores, independentemente do tamanho da empresa ou nível hierárquico.

Verifica-se através da resposta acima, que focar o programa faz parte de um planejamento fundamental. É preciso levar em conta uma série de elementos: funcionários, parceiros, ética, e ações práticas que conjugadas consolidam a RSE.

A representante abordou a importância do Código de Ética da seguinte forma:

Sobre o Código de Ética, um documento que formalizasse para todo público, interno e externo, qual a conduta da empresa; o que a empresa desejava como conduta para reger a relação entre as partes. Foi nesse momento que nós começamos a redigir o documento e aí, como eu disse, a coisa tem um ponto inicial e somente agora, que já se passou algum tempo desde que iniciamos a redação desse documento, conseguimos chegar ao que consideramos uma primeira versão. Este documento foi modificado durante todo este tempo em função de diálogos com diversas partes interessadas, como: funcionários, fornecedores e outros públicos, conforme mencionei anteriormente. Neste envolvimento, também consideramos alguns terceiros que é o caso de motoristas, mecânico e algumas ONG's entidades oficialmente por nós reconhecidas e apoiadas. Atualmente, apoiamos quatro ONG's. Conversamos também com alguns representantes da sociedade um vereador e dois jornalistas da cidade. Revisamos o documento em função dessas conversas, com esses diferentes públicos. Somente agora nós estamos dando o documento por concluído. Este material já está passando pela revisão final, pela diagramação e está na gráfica e vai sair. E será divulgado para todos os públicos com os quais nos relacionamos. Internamente, já divulgamos o documento, pois houve uma discussão bastante ampla, ficando cada grupo de funcionários responsável por um tema e posteriormente em reuniões entre os grupos individuais. Eles apresentaram uns para os outros e foram trocando idéias com a direção da empresa. Assim, as principais normas que nós queríamos que eles conhecessem como a conduta, por exemplo, eles já tiveram esse contato. Isso não significa que irão mudar sua conduta imediatamente não necessariamente. Aí entra aquilo que eu comentava com você. Consciência e cultura você não muda do dia para noite. Você não vai chegar um dia na empresa e, no dia seguinte ah! Amanheceu um novo dia é tudo novo.

Verifica-se através deste depoimento que o Código de Ética é importante desde que seja um referencial indispensável às ações das empresas. Contudo, a redação conjunta do código de ética decorre da sinergia de forças e da convergência de vontade de todos os interessados, dentro e fora da empresa.

Entre diversos pontos positivos do programa de RSE, destacou-se:

Um outro ponto positivo que eu posso citar como exemplo: você está numa sala cuja idéia surgiu a partir do Programa RSE porque nós discriminamos no nosso Plano de Ação treinamento/palestras para os funcionários; palestras e treinamentos não necessariamente vinculados às suas atividades na empresa; não só palestras em caráter de treinamento interno - voltadas para o trabalho, mas também algumas palestras sobre: saúde, meio ambiente, comportamento, cidadania, comportamento social, a questão das drogas, doenças. Com base nas necessidades então nós fizemos um cronograma, lá atrás, e detalhamos em nosso plano de ação. Necessidades levantadas, plano de ação e cronograma elaborados. Faltava definir onde seriam ministradas as palestras. Iniciamos as palestras, improvisando alguns espaços no galpão da produção, porém o espaço não era adequado. Neste momento foi dada a sugestão. Acho que foi até um de nossos empregados: o terceiro andar já estava em construção, por que não deixamos uma sala reservada para esta finalidade? Então essa sala também surgiu daí. Ela foi construída e os treinamentos vieram para cá. No final de 2007, terminamos de montar a estrutura com televisão, vídeo, quadro e retro-projetor. Assim criamos este ambiente onde ficou muito mais agradável e confortável possibilitando maior vontade e interesse em nossos empregados para receber os treinamentos e palestras. Uma outra ação que eu poderia citar e está naquele nosso Plano de Ação é o apoio à algumas ONG's locais. Era preciso que nós elegêssemos e tentássemos orientar os trabalhos, sejam eles, financeiro, social ou ambiental, buscando apoio em entidades já existentes na cidade. Então nós acabamos por eleger quatro entidades. E, são essas quatro entidades, que nos ajudam e que nós ajudamos. Há uma reciprocidade de ajuda. Então, por exemplo, quando nós elegemos um tema para palestra ou treinamento, eu vou procurar primeiro alguém dessas entidades para saber se ele tem condições de realizar uma palestra legal e trabalhar com os funcionários e/ou com suas famílias. E somente se não conseguir localizar dentro desse grupo, que diretamente a gente está em contato, é que iremos procurar externamente um palestrante para determinada palestra, focada num determinado e específico assunto. Isso nos orienta no trabalho e não dispersa nossa atenção para nossas atividades. Então, com essas entidades nós temos um objetivo claro e elas podem atender porque a natureza do nosso negócio, não é trabalhar diretamente com atividades sociais. Não somos uma entidade filantrópica e nem dispomos em nosso quadro de uma estrutura voltada para acompanhar e fiscalizar a utilização destes recursos. Então, o apoio e a relação com as entidades é muito benéfico porque elas têm repertório teórico e prático para dizer assim: olha a gente pode fazer uma ação nesse sentido. A empresa acha que dá para alinhar com algum objetivo dela? Quer apoiar? Então, nós objetivamente, procuramos quem está dentro de um determinado problema e vivendo o problema. Verificamos o que eles estão propondo e combinamos através do diálogo o que julgamos ser viável apoiar e relacionar com alguma ação da empresa, principalmente as ligadas diretamente ao público interno.

Os aspectos abordados por esta empresa com relação aos diversos pontos positivos foca a importância da interação permanente com outros colaboradores do projeto, fato este

que demonstra claramente o empenho e a sistematização com que a empresa, parceiros e funcionários desenvolveram o projeto em perfeita sintonia com o programa RSE.

Sobre a melhoria da produtividade relacionada ao aumento de salário, a empresa respondeu da seguinte forma:

Bom, há alguns anos nós implantamos a PLR (participação nos lucros e resultados). Inicialmente, esse era um processo que partia muito mais da direção do que do grupo interno propriamente dito. O diretor falava: olha é tanto e pronto está fechado. Simplesmente assinavam embaixo, vamos dizer assim. E para nossa grata surpresa, acho que até em função dessa mudança, da gente parar para perceber, porque principalmente o programa RSE focava muito isso: o público interno e o meio ambiente. As duas partes interessadas que mais se destacam quando a gente fala em sustentabilidade e responsabilidade são essas. Começamos a perceber que quem deveria participar diretamente e ativamente era o público interno. E dentro desta nova filosofia, no último ano abrimos a possibilidade dessa conversa. Aliás, nesta negociação foram eles que escolheram seus representantes e, foram esses representantes que discutiram com o sindicato da categoria, que é o Sindicato dos Metalúrgicos de Juiz de Fora. Isto porque precisamos colocar no papel todas as negociações, ou seja, temos que oficializar um acordo. Este acordo deve ser aprovado pelos empregados e pelo sindicato da categoria. Posteriormente, o Sindicato esteve como os representantes dos funcionários que já discutiram diretamente com o Sindicato o acertado com Empresa. Basicamente, fizemos uma reunião inicial com esses representantes, chegamos a um acordo na questão percentual. Daí pra frente, os próprios empregados se encarregaram de chamar o Sindicato... Podemos dizer que quando chegamos (a Direção) da empresa, a Ata já estava pronta e assinada. Agora, eu te diria é um trabalho árduo e todos vestiram a camisa.

O reflexo da mudança de mentalidade é percebido pelo avanço no Programa de Participação nos Lucros que deixou de ser centralizado e passou a ser democrático. Percebe-se ainda, a maturidade da empresa em confiar as negociações aos próprios funcionários, situação esta que valoriza o público interno.

A representante ainda afirmou:

Agora, nem tudo está num mesmo ritmo, ou seja, não são todos os funcionários que já incorporaram esse espírito. Olha, eu preciso de fato participar, eu tenho uma idéia, eu vou lá dar a minha sugestão. Talvez a Empresa diga não, não é viável sua execução no momento. Nós não temos como fazer. Mas, se algumas foram acatadas, porque a minha também não pode ser? É se você der uma volta na linha de produção e conversar com alguns deles, irá verificar que muita coisa foi desenvolvida por eles próprios, em função deles e, até por iniciativa deles. A questão do

transporte, por exemplo. Eles desenvolveram uma metodologia nova de amarração do arame sobre os paletes em resposta a uma situação que estava ocorrendo.

Embora nem todos os funcionários não consigam absorver o novo pensamento da empresa, verifica-se que muitos destes, possuem iniciativa para solucionar ações que precisam ser resolvidas em tempo real. Colaboradores comprometidos com os propósitos e interesses da empresa.

A melhoria do processo produtivo é fundamental para uma percepção mais ampliada, por parte dos empresários, da unção e da utilidade da RSE. No mesmo depoimento, relata:

Houve melhoria por iniciativa deles. Então quando você compara, eu posso até mostrar depois uns gráficos de produtividade, você vai verificar que ela é ascendente. Em parte, porque a PLR (Participação nos lucros e resultados) está vinculada justamente à produtividade. Em parte, porque esse aumento da produtividade está ligado a uma série de melhorias nos projetos originais dos equipamentos. Assim, em nossa opinião o aumento da produtividade foi consequência de uma série de melhoria nos projetos, algumas ligadas a sugestões dos empregados, outras não, e ao programa de Participação dos Resultados. Mas também não descartamos o investimento em capacitação/treinamento. Além de idéias, podemos dizer que a contribuição dos empregados tem muito a ver com a forma com que eles lidam com as máquinas e principalmente da responsabilidade com os equipamentos que é o seu instrumento de trabalho, da conservação e da manutenção das máquinas. A princípio eles faziam alguma manutenção, trocavam alguma peça, mas, aí não sabíamos quem trocou e quem era o responsável. Hoje, temos responsáveis, há uma ficha simples de acompanhamento. Quem não sabe precisa ser acompanhado e tem que aprender. Para esse empregado, temos que ensiná-lo a sentir-se responsável pelo seu instrumento de trabalho. No início, eu não sei se você chegou a conhecer a outra sede, era máquina e sucata jogados para todos os lados: no chão, em cima das mesas, na área de produção. O resto de sucata não tinha local de destino certo, elas se misturavam no meio disso. Hoje, você vê a linha de produção. Apesar do problema com a poeira, pelo tipo de material que é produzido, ela não é relativamente limpa, por causa do pó que é gerado no processo produtivo. Comparando com o que era, mudou muito e para melhor. Atualmente, há um local certo para destinação de cada sobra. Se há algum problema com determinada máquina, o responsável por ela irá tentar resolver o problema, e se não conseguir, terá o apoio de outro colaborador que saiba resolver a questão.

Constata-se no depoimento acima, que os investimentos em novos equipamentos e iniciativas pro ativas dos funcionários foram fundamentais para melhoria do local de trabalho e da produtividade da empresa.

A entrevista apontou para um aspecto interessante do programa de RSE: a elaboração de um novo projeto: TEAR (Tecendo Redes Sustentáveis). Ao finalizar a entrevista, acrescentou:

Pela idéia de estar tecendo a rede, quando participamos do programa de RSE, e atualmente do TEAR, e pelo fato de termos tido a oportunidade de participar e ter passado por um processo tão rigoroso de seleção entre milhares de fornecedores, temos um compromisso de dar continuidade a esses ideais. É lógico que nós sempre colocamos o fato de não possuímos a estrutura logística e capacidade financeira da Arcelor Mittal. Mas, dentro de nossas limitações temos certeza que nosso Plano de ação contempla diversos públicos e de alguma forma, temos certeza que quando fazemos alguma palestra e convidamos a família, convidamos representantes em todas as ações que participamos. Dessa forma, estamos colocando em prática os conceitos de RSE. Por exemplo: a participação no Dia V. Começamos o ano passado e esse ano, também participamos. A idéia surgiu no programa da RSE. O Dia V surgiu quando a FIEMG elegeu oficialmente o primeiro domingo de dezembro. Em 2005, fizemos nossa primeira participação e repetimos em 2006 e em 2007. Em 2006, mesmo com certos improvisos, fizemos um dia de palestras pela manhã. Ainda fizemos uma apresentação cultural da banda, com participação da comunidade do entorno e da participação da família dos funcionários que assistiram palestras sobre meio ambiente. Instituímos a primeira corrida rústica organizada por uma ONG que nós apoiamos: a ONG Atletas Pernalonga. Esta ONG trabalha com jovens vinculando a questão do atletismo para salvar o menino de rua tirando-o do caminho do vício e da droga, através de sua inclusão no esporte. O ano passado, atendemos a pesquisa feita com os funcionários e um deles alertou-nos sobre alguns fatos: a precariedade de instalações de uma banda musical que atende as crianças desfavorecidas ministrando aula de música. A dificuldade deles com o problema da sede e de um banheiro completamente comprometido. Então, nossos funcionários fizeram um trabalho de recuperação do banheiro num dia e no outro dia, que foi o domingo do dia do voluntariado, fizemos palestras abertas para todo mundo. Surgiu a idéia de que os ingressos fossem 1kg de alimento não perecível, que seria destinado à doação. Teve também apresentação cultural, a banda apresentou uma série de números, e também a fanfarra. Houve palestras e teve a II Corrida Rústica. Na cidade há prós e contras. Há quem veja isso como querer aparecer. “Ah! Você quer chamar a atenção!”. Mas a gente procura sempre divulgar independentemente desses comentários, porque sabemos dos valores inseridos nessas ações. A gente tem que procurar manter essa linha. Então, eu acho que nossa função: o compromisso de espalhar esses ideais e esses valores podemos vivenciar o contato do dia-a-dia direto com o fornecedor. Está previsto no Plano de Ação tentar montar alguma coisa mais direcionada. Acho que assim começa... Através da liberação dos valores, pois é muito difícil para uma cidade do interior de Minas, arcaica e de mentalidade interiorana, desenvolver projetos dessa natureza. Há um desgaste, porque é necessário convencer os empresários de que isso precisa ser a nova orientação para as empresas. A maioria deles não está preparado; não amadureceram para esta preocupação. No cotidiano de suas empresas, este trabalho não é a meta. Então, acho que o nosso trabalho é de formiguinha mesmo. Devemos promover as atividades e convidar outros empresários, inclusive concorrentes, porque não?

A dedicação da empresa nº 7 no programa de RSE, tornou possível sua participação num outro programa: o TEAR. A experiência vivenciada no programa do RSE foi fundamental para o aperfeiçoando em novos projetos.

5.4 - Comentários sobre as entrevistas

Fatores importantes foram identificados através das entrevistas com as empresas participantes do projeto, destacando vários pontos que serão apresentados nos comentários abaixo descritos.

O conceito de RSE, por ser interdisciplinar, multidimensional e associado a uma abordagem sistêmica, focada nas relações entre stakeholders associados direta ou indiretamente aos negócios da empresa, pede concretizações que envolvem dificuldades no ponto de vista de alguns dos entrevistados. Contudo, a maioria das empresas entrevistadas ressaltou os pontos positivos do projeto.

Constatou-se que as empresas participantes deste projeto, começam a ter uma visão social mais apurada, e que os temas: público interno, valores e transparência, foram os itens de maior valor entre as empresas pesquisadas.

Verificou-se ainda, que na fase de desenvolvimento do projeto (vide gráfico número 11 pg.120), o indicador demonstra que as empresas acreditam que antes de pensar em Responsabilidade Social Empresarial é necessário trabalhar as pessoas que estão mais perto dela, ou seja, o seu público interno. O representante da empresa 5 confirma esta questão em sua entrevista.

Fizemos uma auto-avaliação no que a gente estava fazendo em prol do funcionário interno. Nós pensávamos muito na sociedade externa e sabendo que as famílias dos nossos colaboradores também fazem parte da comunidade externa e ela era pouca atendida. Passamos então a enxergar os nossos colaboradores internos e para isso uma das ações foi fazer um perfil do colaborador.

Outro fator importante que foi constatado na pesquisa diz respeito à comunidade, meio ambiente, consumidores e clientes.

O resultado das pesquisas confirmam as afirmativas de (ASHLEY, 2001) e (KREITLON E QUINTELLA 2001:06) sobre a importância da comunidade. Eles ressaltam que “... cada grupo de interesse tem direito a não ser tratado como um simples meio, mas deve, ao contrário, participar ou pelo menos opinar nas decisões relativas aos rumos da firma

na qual ele tem um interesse”. Neste contexto, observou-se que cinco empresas pesquisadas dedicam recursos financeiros à este tipo de projeto, número este superior à média, demonstrando que existe uma preocupação das empresas com as comunidades do entorno em que está situada.

Contudo, com relação ao meio ambiente foi constatado que somente 3 empresas disponibilizaram recursos acima da média, resultado este considerado baixo demonstrando que as empresas precisam desenvolver programas com ações minimizadoras dos impactos ambientais.

A pesquisa demonstrou ainda, a preocupação com consumidores e clientes, considerados fatores importantes abordando pontos fundamentais neste relacionamento. A política formal de comunicação, alinhada a princípios e valores e ainda o respeito à legislação de defesa do consumidor, indicam tendência de forte diferencial competitivo. Contudo, somente 3 empresas pesquisadas se destacaram com investimentos superiores a média, número este considerado baixo na avaliação da pesquisa realizada.

Outro fator abordado na pesquisa foi a relação das empresas participantes do programa com as ações governamentais, comprovando ao final do trabalho, que a maioria das empresas pesquisadas não estão preocupadas em colaborar com o governo. Fato este comprovado pelo baixo investimento nesta questão, o que reflete a insatisfação dos empresários com as lideranças políticas, que atualmente, contemplam os piores índices de corrupção registrados em nosso país.

A pesquisa demonstrou que apesar da importância dos fornecedores como requisito fundamental do programa, este item está entre os que obtiveram a menor média de investimentos. Este resultado alerta para a possibilidade de enfraquecimento do programa se não houver um acompanhamento da Belgo.

Constatou-se porém, que as empresas participantes pretendem repassar o conceito do programa aos seus fornecedores, apesar da insatisfação de algumas empresas em razão de que não estão sendo beneficiadas pela participação no programa, o que pode ser constatado pela manifestação da empresa 01 abaixo relatada:

“Vou ser muito sincero a Belgo vê isso com indiferença. O que interessa para Belgo é o custo. Este programa traz aumento de custos impõe para gente aumento de custo. E quando nós chegamos para Belgo uma vez apresentando aumento de custo nas nossas operações justamente para atender esses pré-requisitos e mostramos para eles que precisaria ter aumento de preços dos nossos serviços eles simplesmente falaram para gente que se nós aumentássemos eles mudariam de parceiros”

As entrevistas refletem as questões da RSE como desafios éticos para as questões de dimensões econômica, ambiental e social dos negócios. O conceito abstrato do programa demanda incorporação à orientação estratégica da empresa. Verificou-se através das pesquisas, que há um emergente interesse e amadurecimento das empresas com relação a programas empresariais de Responsabilidade Social, apesar das dificuldades encontradas por estas para atender os critérios exigidos na RSE.

CAPITULO VI - CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES FINAIS

O interesse pelo tema desta dissertação foi avaliar o programa implantado pela Belgo Juiz de Fora no Compartilhamento de Práticas de Sustentabilidade e Responsabilidade Empresarial na Cadeia Produtiva, envolvendo distribuidores, fornecedores e clientes na cadeia de suprimentos.

Os objetivos propostos na tese foram alcançados, respondendo as questões propostas para o trabalho. É possível afirmar que os programas de RSE na cadeia de suprimentos não são apenas viáveis, mas exigências para que de fato, as empresas desenvolvam-se sustentavelmente de forma harmônica com o meio social, econômico e ambiental. Contudo, a abstração ainda presente nos conceitos de RSE deve dar lugar à construção de indicadores associados às variáveis relacionadas às dimensões estabelecidas como fundamentais, balizando as relações da empresa com seus diversos grupos de stakeholders.

Um dos pressupostos da RSE na cadeia de suprimentos é o trabalho de conscientização que as empresas deverão fazer junto aos fornecedores. Neste entendimento, a Belgo antecipou as tendências da nova realidade de mercado e conseguiu envolver um grupo de fornecedores da cadeia de suprimento em agentes cuja competitividade depende do seu desempenho e do desempenho de todas as demais empresas envolvidas nas etapas necessárias para o fornecimento de um determinado produto.

O trabalho desenvolvido pela Belgo demonstra que é possível envolver os fornecedores no programa RSE. A percepção de adequação do programa por parte dos fornecedores participantes da pesquisa demonstra claramente, que há interesse das empresas pesquisadas em implantar e promover projetos de sustentabilidade nas negociações das empresas, envolvendo desta forma toda a cadeia produtiva no programa da RSE.

Na prática, o programa proporcionou um despertar, quase que unânime, nas ações internas das empresas participantes que demonstraram grande preocupação com os seus colaboradores.

A partir da contextualização histórica do conceito de competitividade, foi possível perceber que as empresas estão cada vez mais envolvidas com uma cadeia complexa de agentes tomando decisões em processos interdependentes, o que acarreta novos posicionamentos e habilidades organizacionais.

Verificou-se que as ações recomendadas no programa RSE da Belgo, identificam e interagem com a proposta do programa na realidade das empresas pesquisadas, apesar da constatação de algumas dificuldades identificadas pelas empresas participantes.

Dentre as dificuldades apontadas pelas empresas participantes do programa, destaca-se a questão do investimento financeiro, pois a maioria das empresas participantes não considera o programa RSE como excludente do quadro de fornecedores, o que dificulta a conscientização dos gestores para investimentos que atendam às exigências da RSE.

Outro fator que deve ser ressaltado é a percepção de valores pelo consumidor final, o que na maioria das situações não é constatado. Este fato gera desmotivação de investimento pelas empresas, o que dificulta o envolvimento de outros fornecedores no programa.

A questão dos recursos humanos, em especial no que se refere a falta de qualificação do pessoal para dar seqüência no programa além da disponibilidade de tempo exigido na implantação e acompanhamento da RSE, também foi considerado como dificultador do programa.

Entretanto, por se tratar de um processo de mudança cultural de todos os agentes, não bastam os investimentos, qualificação, colaboração e o compartilhamento de informações entre as empresas através de parcerias, esquemas de incentivos e treinamentos técnicos. É imprescindível o desenvolvimento moral das organizações, ou seja, alcançar competitividade com políticas de responsabilidade social, o que requer um novo conceito de empresa, assim como um novo modelo quanto às relações sociais, econômicas, políticas, crenças e plano de negócio que suportem a atuação que se estabelecem entre as empresas e a sociedade.

O papel do gestor é muito importante neste processo. É ele quem deverá assumir a postura de empreendedor social, estando no início ou no fim da cadeia, tornando-se o principal agente responsável pela transformação.

O estudo do programa RSE na cadeia produtiva da empresa pesquisada, revelou que o tema ainda é um assunto novo entre grandes e notáveis empresários, fazendo crer que há muito que desenvolver. Contudo, o potencial do programa na visão dos empresários tende a ter uma melhor aceitação através dos fornecedores que possuem uma visão social inovadora o que consequentemente transformará os participantes em multiplicadores na cadeia de suprimentos. As empresas participantes do programa constataram melhorias nos processos produtivos além da conscientização do público interno em todas as ações promovidas na RSE. Entretanto, é necessário a divulgação e conhecimento de programas desta natureza para que haja melhor adesão e conscientização de outros membros da cadeia.

A maioria dos participantes recomendaria o programa a outros fornecedores entendendo que o tema proposto pela Belgo deve ser aperfeiçoado, desenvolvido e divulgado para que o programa seja monitorado pelas empresas e tenha continuidade.

É necessário a inserção de uma nova sensibilidade social cada vez mais sistêmica e ampliada, o que impulsiona e torna a gestão organizacional mais complexa, deslocando o conceito de Responsabilidade Social Empresarial para uma visão de redes de relacionamentos que envolvam todos os níveis e operações de negócios. É notório que, devido ao contexto sistêmico, a nova compreensão de RSE extrapola os limites da empresa, permeando toda a cadeia produtiva, uma vez que o produto só será legitimado como socialmente responsável pelo consumidor final.

Certamente a pesquisa não se esgota nesta dissertação e algumas sugestões poderão ser colocadas para trabalhos futuros. Entre elas destacam-se:

Que os empresários considerem o resultado deste trabalho e estabeleçam estratégias para fomentar a extensão deste programa na cadeia de suprimentos de suas empresas.

Que as normas AA1000 sejam implantadas como padrão internacional para a gestão da responsabilidade social corporativa fomentando o interesse das organizações no Brasil e no exterior com relação aos aspectos da governança corporativa e a sua interrelação com as áreas financeiras e sociais bem como transparência das organizações através do balanço social.

Implantação de testes indicadores para a responsabilidade social, através do Instituto Ethos e outras organizações internacionais, que trabalham com visão social na cadeia de suprimentos.

Incentivos governamentais nas pesquisas que tratam do tema como: vantagens competitivas para empresas participantes dos programas sociais compensando os custos financeiros disponibilizados através de encargos ou impostos com o objetivo de desenvolver cadeia de suprimento sustentável.

Outras considerações envolvendo a pesquisa, objeto desta dissertação, poderiam ser citadas na conclusão deste trabalho. Porém, a mais importante é o reconhecimento pela iniciativa da Belgo, exemplo que deve ser seguido por outras empresas proporcionando e compartilhando conhecimentos com relação a Responsabilidade Social Empresarial e seus benefícios entre os agentes parceiros.

Concluindo, resta afirmar que a expectativa de ter expressado com clareza e determinação os argumentos que justificaram a escolha do tema, é a certeza do dever cumprido e de que todos os esforços foram compensados.

Concordar ou discordar dos argumentos apresentados nesta pesquisa fazem crer que o assunto Responsabilidade Social Empresarial poderá ser motivo de reavaliação de estratégias de negócios nas empresas de visão sócio ambiental. E, que certamente ainda há muito que desenvolver na busca da conscientização de um mundo empresarial mais ético e justo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALIGRERI, Aline, **Responsabilidade Social na Cadeia Logística: Uma Visão Integrada para o Incremento da Competitividade 2001**. Disponível em < http://www.ethos.org.br/docs/comunidade_academica/premio_ethos_valor/trabalhos/140_Lilian_Aligeri.doc > Acesso em 26/01/08

ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ALVES, Elvisney A. Dimensões da responsabilidade social da empresa: uma abordagem desenvolvida a partir da visão de Bowen. **Revista de Administração da USP**. São Paulo/SP, v.38, n.01, jan-mar, p. 37-45. 2003.

ALVES, Francisco José da C. A economia brasileira no final do século e a questão do desemprego. **Anais do VI Seminário Brasileiro de Direito do Trabalho Rural**, do TRT 15 Região. São José do Rio Preto/SP, 1998.

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de Materiais**. São Paulo Atlas,1999.

ASHLEY, Patrícia A. **A ética e a responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ASHLEY, P.A. **Responsabilidade social empresarial: Um modelo genérico para análise e orientação estratégica**. In ASHLEY, P.A. (coord). **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios** 2a. edição. São Paulo: Saraiva, 2005, 5a. tiragem, p. 110-135

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**. São Paulo Atlas,1993.

BATESON, G. **Natureza e Espírito**. Lisboa: Dom Quixote, 1987.

BERTALANFFY, L. V. **Teoria geral dos sistemas**. São Paulo: Vozes, Petrópolis, 1977.

BELGO ARCELOR. **A história do aço**.Belgo Arcelor Juiz de Fora. Disponível em: < <http://www.arcelor.com/br/belgo> >. Acesso em: 10 jul. 2008.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a- Dia**. São Paulo: Bloch,1994.

CALLENBACH, E., et al. **Gerenciamento ecológico: eco-manangement**. Guia do Instituto Elwood de Auditoria Ecológica e Negócios Sustentáveis. São Paulo: Cultrix, 1993.

CARTER, C. R.; JENNINGS, M. M. **Purchasing's contribution to the socially responsible management of the supply chain**. Center for advanced purchasing studies, 2000. Disponível em: < <http://www.capsresearch.org/completed.htm> >. Acesso em: 12 abr. 2008.

CHING, H. Y. **Gestão de estoques na cadeia logística integrada**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimento**: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHOPRA, MEINDL, Peter. **Gerenciamento da cadeia de suprimento**: estratégia, planejamento e operações. Pearson, 2004.

COHEN, David. Os dilemas da ética. **Revista Exame**. São Paulo edição 792, 2003.

COPELUL, **Tripé da Sustentabilidade Empresarial**. Disponível em: <<http://www.copesul.com.br/site/ambiente/meio/index.htm>> Acessado em 19 maio 2006

COOPER, Martha C., LAMBERT, Douglas M., PAGH, Janus D. Supply Chain Management. **The International Journal of Logistics Management**, n.543, jan - fev. 1998.

CORAL, Eliza. **Modelo de Planejamento Estratégico para Sustentabilidade Empresarial**. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/3486.pdf>>. Acesso em: 01 abril. 2008.

DAVID, A.Taylor. **Logística na cadeia de suprimentos**: uma perspectiva gerencial. São Paulo: Pearson, 2004.

ELKINGTON, John. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FUNDAÇÃO ACELOR MITTAL. **Informações sobre a RSE**. Acelor Mittal, Juiz de Fora. Disponível em: <<http://www.fundacaoacelormittalbr.org.br>>. Acesso em: 10 jul. 2008.

GARCIA, Ademerval. **Responsabilidade social não é ajuda, é respeito**. Gazeta Mercantil. Interior Paulista. 23/11/1999.

GRAYSON, David e HODGES, Adrian. **Compromisso social e gestão empresarial**. São Paulo: Publifolha. 2002.

GUIA de boa cidadania corporativa. **Guia Revista Exame**. São Paulo, Ed. Abril 2005.

GUIA de boa cidadania corporativa. **Guia Revista Exame**. São Paulo, Ed. Abril 2001.

FERNADES, Ruben César. **Privado, porém público**: o terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FORD MOTOR COMPANY. **Corporate governance group and Corporate citizenship report**: connecting with society. Dearbon: Graphic Enterprises, 2000;

HAWKEN, P. et al. **Capitalismo natural**: criando a próxima revolução industrial. São Paulo: Cultrix, 1999.

HOPKINS, M. **Defining indicators to assess socially responsible enterprise**. Futures. Kidlington, v. 9, n.7, sept. 1997. p. 581-604.

INSTITUTO BRASILEIRO DE SIDERURGIA. **A história da siderurgia**. A siderurgia no Brasil. Instituto Brasileiro de Sideruriga, São Paulo. Disponível em: <http://www.ibs.org.br/siderurgia_historia_brasil1.asp>. Acesso em: 01 jul. 2008.

INSTITUTO ETHOS. **Tecendo Redes Sustentáveis**. São Paulo. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=4212&Alias=Ethos&Lang=pt-BR>>. Acesso em: 05 julho 2006.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia: Como as Empresas Adotam o Balanced Scorecard no Novo Ambiente de Negócios**, Rio de Janeiro: Campus. 2000b

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

LEITE, Paulo Roberto. **Logística Reversa: Meio ambiente e competitividade**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003

LUCENTE, Alcatel, **Estudo de Caso 2008**. Disponível em: < <http://www.alcatel-lucent.com/wps/portal/csr/businessethics/sbp> > Acessado em: 18 de fev. 2008.

MALCOM, McIntosh / Deborah Leipziger / Keith L. Jones / Gill Coleman. **Cidadania Corporativa**. Rio de Janeiro: Qualitymark 2002

MELO NETO, Antonio C; FORES, C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: *Qualitymark*, 1999.

MELO NETO, Francisco; BRENNAND, Jorgiana Melo. **Empresas socialmente sustentáveis: o novo desafio da gestão moderna**. Rio de Janeiro: Qualitymark 2003

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. São Paulo: Atlas, 1989

PORTER, M.E. VAN DER LINDE, C.; **Toward a New-Conception of the Environment Competitiveness Relationship**; *Jornal of Economic Perspectives*, V9;N4;P97-118, 1995

SAKIMA, Ricardo Yuzo; GHOBIL, Alexandre Nabil. **Gestão do terceiro setor no Brasil**. São Paulo: Futura, 2001.

SLACK, Nigel; CHAMBERS Robert; JOHNSTON; Stuart. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva 2002.

SILVA, José Maria da; SILVEIRA, Emerson Sena da. **Apresentação de trabalhos acadêmicos: normas e técnicas**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

STIVALETTI, T. Mercado paga para ter dados sobre conduta social. *Jornal Valor Econômico*, São Paulo, ano 1, n. 52, 13 de julho de 2000. Disponível em: < <http://www.valoronline.com.br/valoreconomico> >. Acesso em: 14 abr. 2008.

STONNER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1985.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**. São Paulo: Atlas, 2002.

TEECE, D; PISANO G; SHUEN A. **Dynamic capabilities and strategic management**. Strategic Management Journal, v.18, n. 4, 1997. p. 509-533.

TINOCO, J. E. P. **Balanço social**: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações. São Paulo: Atlas, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

WAYNE C. Booth, Gregory G. Colomb, Joseph M. Williams. **A arte da pesquisa**. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2005

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. **A ferramenta da qualidade no gerenciamento de processos**. Editora Littera Maciel. 1995

WOOD JR T.; ZUFFO P. K. Supply chain management: uma abordagem estratégica para a logística. **Encontro da ANPAD**, 25, 2001, Campinas, Anais..., Rio de Janeiro: Associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, set. 2001. p. 1-15.

ZADEK, S. **Balancing performance, ethics, and accountability**. Journal of Business Ethics, v. 17, n. 13, p. 1421-1441, oct. 1998.

ZARPELON, **Gestão e responsabilidade social NBR 16.001/SA 8.000**: implantação e prática. Rio de Janeiro: Qualitymark 2002

ANEXOS

APÊNDICE - A

Questões para Pesquisa das empresas participantes

- 1) Por que sua empresa participou do SRE?
- 2) Você percebeu alguma melhoria após a implantação deste programa?
Qual? Em que setor?
- 3) Qual foi sua maior dificuldade em participar deste projeto:
Custos financeiros?
Recursos humanos?
Outros?
- 4) Em relação aos investimentos realizados na sua empresa classifique em percentuais a distribuição dos valores aplicados nos 7 temas abordados no Programa SRE.

Valores e Transparência.....	()%
Público Interno	()%
Meio Ambiente.....	()%
Fornecedores	()%
Consumidores e Cliente.....	()%
Comunidade.....	()%
Governo e Sociedade.....	()%
Total	100%
- 5) Sua empresa recomendaria a outro fornecedor da Belgo a participar do Programa SRE? Por quê?
- 6) Sua empresa já compartilhou este projeto com seus fornecedores? Quantos?
- 7) Pretende compartilhar?
- 8) Faz parte do planejamento da sua empresa investir mais no tema?
- 9) A sua empresa acha que este programa do SRE será no futuro motivo de exclusão como fornecedor?
Por quê?
- 10) Outros comentários.

APÊNDICE - B

Entrevistas

Questionamentos feitos aos entrevistados pelo autor

- 1) Em sua avaliação, qual é a importância de sua empresa participar de um programa RSE, do tipo que Belgo Implantou?
- 2) Quais os pontos positivos do programa de RSE na sua empresa?
- 3) Houve dificuldade de desenvolver este trabalho?
- 4) Existe interesse em dar continuidade do programa de RSE?
- 5) Está havendo um maior estreitamento no relacionamento entre os fornecedores da empresa?
- 6) Houve mudanças de mentalidade na sua empresa depois da participação neste programa RSE?
- 7) Você considera que o programa RSE não é excludente? A Belgo está realmente preocupada em implantar a responsabilidade social empresarial, independente da negociação?
- 8) Qual o tratamento está sendo dado com os rejeitos de obras, resíduos de poluição?
- 9) O programa RSE tem afetado as políticas de negociações?
- 10) O seu público interno melhorou com a participação no programa de RSE?
- 11) Sua empresa está fazendo algum projeto relacionado a poluição dos caminhões?
- 12) No seguimento em que atuam, outras empresas estão preocupadas com a responsabilidade social?
- 13) Existe continuidade do programa de RSE?
- 14) Já existe trabalho deste programa com os seus fornecedores?
- 15) A implantação de uma visão social como a Belgo orientou vocês naqueles sete requisitos, isso representou muito investimento financeiro, é alguma coisa que possa estar no custo final do transporte provocando uma situação de competitividade?
- 16) A sua empresa têm sido privilegiada nas novas negociações com a Belgo?
- 17) Os seus funcionários percebiam que vocês estavam neste programa?

ANEXO - A

Questionários aplicados pela Belgo Arcelor – Juiz de Fora.

Com base nos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, nas diretrizes da Norma SA 8000, a Belgo elaborou um questionário para ser respondido pelas empresas que aceitaram a participar do projeto de Sustentabilidade e Responsabilidade Empresarial (SRE). Logo na primeira reunião, elas recebem esse questionário que, ao final de um ano, vai medir a evolução de cada empresa participante. Este questionário contém perguntas que abordam sete grandes temas:

Valores e transparência, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores e clientes, comunidade, governo e sociedade.

Por meio desse questionário, a empresa integrante do SRE analisa o seu desempenho em termos de responsabilidade empresarial, verificando inclusive sua atuação em relação ao ambiente interno de trabalho, à ética e a todas as variáveis que podem medir sua conduta nessa área. O Programa incentiva as empresas participantes a adotar os mesmos procedimentos com os seus fornecedores e clientes, alimentando assim a Cadeia de Suprimentos.

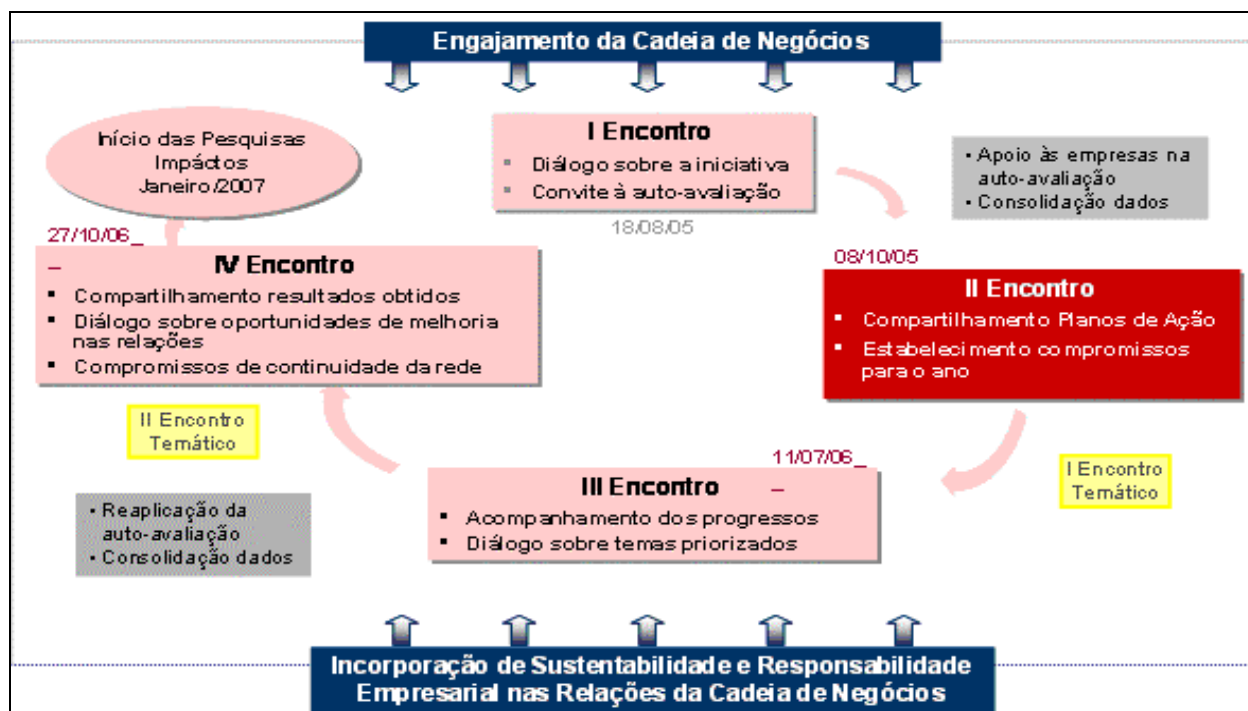


Figura 10 – Cronograma de Implantação do programa pela Belgo – JF
Fonte: Belgo – Juiz de Fora. 2005

Indicadores de Responsabilidade Empresarial Belgo – Cadeia de negócios

Responsabilidade Social é uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários. Faz parte da visão de negócios da Belgo uma atuação responsável com o objetivo de cumprir suas funções econômica, social e ambiental. Com o projeto Compartilhamento de Práticas de Sustentabilidade e Responsabilidade Empresarial na Cadeia de Negócios, a Belgo pretende, junto com seus diversos públicos, compartilhar experiências e práticas nesses assuntos, buscando: 1) Participar da construção de empresas melhores em uma sociedade melhor; 2) Valorizar a imagem institucional e a marca dos participantes, 3) Construir com a sua rede de relações diferenciais competitivos e referências de conduta empresarial; 4) Contribuir para melhorias no ambiente interno das organizações; 5) Promover e valorizar um maior envolvimento dos diferentes públicos com a empresa; 6) Conquistar maior lealdade do cliente/fornecedor; 7) Aumentar a capacidade de recrutar e manter talentos; 8) Contribuir para a ampliação do movimento da sustentabilidade e responsabilidade empresarial.

Como uma das etapas desse projeto, a Belgo convidou as empresas participantes a responderem ao questionário de auto-avaliação aqui apresentado. Esse questionário tem por base os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, os Indicadores Ethos-Sebrae, assim como diretrizes da norma SA 80002.

Orientações Gerais do Questionário aplicado

A seguir você dispõe de algumas orientações para aplicação do questionário de auto-avaliação e elaboração do plano de ação. Caso necessite de referências adicionais, utilize os contatos indicados.

1. Quem deve liderar o processo de resposta aos indicadores? Recomenda-se o engajamento da Direção da empresa. É importante o apoio e envolvimento da Direção frente a

pontos polêmicos ou conflitantes. É necessário equilíbrio entre delegação e vontade de “fazer acontecer”, por parte da Direção.

2. Quem deve participar da avaliação? Representantes das diferentes áreas/unidades (proprietários/acionistas, administração, produção, atendimento a clientes, etc). É desejável uma visão externa à empresa, com a participação de outros públicos de interesse (clientes, fornecedores, membros da comunidade, etc.).

3. Por onde começar? Divulgar na empresa ou entre os envolvidos, os conceitos de Responsabilidade Social e os objetivos da utilização do questionário de auto-avaliação. Definir um responsável pelo esclarecimento e encaminhamento de dúvidas. Definir quem participará do preenchimento do questionário de auto-avaliação. Marcar data para finalização do preenchimento. Como encaminhar o processo? Escolher um redator para registro das respostas e anotação de sugestões e comentários relevantes para a auto-avaliação. Garantir que a avaliação tenha foco na empresa como um todo e que eventuais divergências contribuam para trazer novas formas de abordar o assunto em questão. Criar ambiente favorável à expressão de opiniões, como parte de um processo construtivo, sem “receios de retaliações”. Apresentar resultados da auto-avaliação e plano de ação para outros empregados que não tenham participado, solicitando sugestões que contribuam para o alcance das metas estabelecidas.

4. Como preencher o questionário? O questionário está dividido em sete temas propostos pelo Instituto Ethos, para a avaliação das práticas de Responsabilidade Social Empresarial. Cada tema possui um conjunto de afirmações (indicadores) frente às quais a empresa irá se posicionar, como exemplificado a seguir:

Tema: Público Interno

Indicador:

As dependências da empresa possuem recursos que facilitam o deslocamento e a convivência de pessoas com deficiência motora, auditiva e visual (por exemplo: rampas, avisos de segurança em braile, sinais luminosos e sonoros em áreas de circulação de veículos ou máquinas, etc.).

Não = 0 Em parte = 1 Sim = 2

Considerando a adequação da afirmação à realidade da empresa, a resposta pode ser:

0 (não) Quando a situação retratada não estiver inserida na prática da empresa.

1 (em parte) Quando alguns fatores retratados na situação fizerem parte do cotidiano da empresa.

2 (sim) Quando a situação descrita fizer parte integral da realidade da empresa.

Com base nas respostas a cada uma das afirmações, que serão preenchidas no Formulário Indicadores Belgo (planilha Excel fornecida), será feita a pontuação e a representação gráfica dos resultados. Essa pontuação e os gráficos, ambos processados automaticamente no Formulário Indicadores Belgo, dão subsídios para análise dos indicadores visando a definição das melhorias prioritárias. Após a escolha dos indicadores que demandam melhorias, deve ser elaborado o Plano de Ação.

5. Como preparar as informações para incluí-las no Plano de Ação? Para cada um dos indicadores considerados prioritários, devem ser definidas ações que contribuam para alcançar a situação desejada; Para a definição das ações são sugeridas as classificações abaixo:

6. Em relação ao indicador, o que pode ser feito? Imediatamente: São ações de fácil implantação, cujos recursos necessários estão disponíveis e só dependem de uma decisão da empresa. Após algum planejamento, a empresa pode realizar as ações, porém existem fatores que devem ser considerados para que isso possa ocorrer. Após obter melhores informações: Não existem todas as informações necessárias para planejar ações voltadas para esse assunto. É necessário pesquisar com outras pessoas / empresas / organizações os dados sobre a situação, ou aprofundar-se mais no tema para assumir uma posição. Não há nada a ser feito, porque considera-se impossível adequar-se à situação descrita no indicador. A justificativa sobre o porquê busca aprofundar a reflexão e dissipar possíveis resistências ao tema.

Indicadores de Responsabilidade Empresarial

Os indicadores a serem usados na auto-avaliação da sua empresa são apresentados a seguir. Eles cobrem sete temas propostos pelo Instituto Ethos, para avaliação das práticas de responsabilidade social empresarial, que são: (1) Valores e Transparência, (2) Público Interno, (3) Meio Ambiente, (4) Fornecedores, (5) Consumidores e Clientes, (6) Comunidade e (7) Governo e Sociedade. Para respondê-los utilize o Formulário Indicadores Belgo, o qual irá realizar as pontuações e representações gráficas automaticamente. O Formulário Indicadores Belgo (planilha Excel) possui cinco pastas, com os seguintes conteúdos:

- ✓ Identificação – que solicita informações de identificação da sua empresa;

- ✓ Gabarito – onde deverão ser preenchidas as respostas ao questionário;
- ✓ Relat. Temas – apresenta um relatório das notas obtidas em cada um dos sete temas propostos, assim como um gráfico que representa essas notas;
- ✓ Relat. Indicadores – apresenta um relatório com notas e respectivos gráficos, para cada um dos indicadores avaliados;
- ✓ Plano de Ação – onde deverão ser preenchidas as ações, responsáveis e prazos que fazem parte do plano de ação da sua empresa;

Descrição do conteúdo dos indicadores

Para cada indicador descrito abaixo, as empresas tiveram que marcar no questionário as seguintes respostas: Não = 0; Em parte = 1; Sim = 2

1. VALORES E TRANSPARÊNCIA

1.1 A empresa possui um documento, que esclarece quais são os comportamentos incentivados por ela no que se refere às relações pessoais e comerciais (por exemplo uma lista de “Valores e Princípios” que explicita os valores da empresa ou um “Código de Ética” que especifique a conduta esperada, segundo os quais ela espera estabelecer seu relacionamento com empregados, clientes, comunidade, fornecedores e parceiros, o qual é de amplo conhecimento dos:

1.1.1 empregados; 1.1.2 clientes; 1.1.3 fornecedores.

1.2 Além disso, esse documento é constantemente revisado - conforme sugestões das partes interessadas - e disseminado (por exemplo: por meio de palestras, reuniões, boletins, etc.), orientando o dia-dia da organização.

1.3 O documento mencionado no item anterior proíbe expressamente a prática de pagamentos ou recebimentos irregulares que tenham como objetivo facilitar negócios, influenciar decisões em benefício da empresa ou induzir pessoas a conceder permissões indevidas (por exemplo: proíbe propinas, comissões ilícitas e favores pessoais, estabelecendo regras claras para o recebimento de presentes, brindes, etc.).

1.4 O referido documento – que pode ser chamado de “Código de Ética” ou de “Declaração de Valores da Organização” – contempla de alguma forma o modo de relacionamento ético e transparente com o governo (por exemplo: proibindo expedientes como “caixa dois”, sonegações, explicitando transparência nos registros em geral e nos balanços).

1.5 A empresa publica regularmente seu balanço social, contendo aspectos sociais, ambientais e econômicos de suas atividades.

2. PÚBLICO INTERNO

2.1 Além de cumprir as obrigações determinadas por lei, a empresa:

2.1.1 se preocupa em oferecer a seus empregados um ambiente físico agradável e seguro (por exemplo: oferece instalações em boas condições de uso);

2.1.2 busca incentivar os cuidados com higiene e saúde (por exemplo: aboliu o fumo em locais de trabalho; desenvolve campanhas regulares de conscientização sobre práticas esportivas, cuidados com postura corporal e equilíbrio trabalho-família.);

2.1.3 está aberta a críticas e sugestões relativas aos aspectos de segurança e saúde (por exemplo: realiza pesquisas de satisfação dos empregados.).

2.2 Em sua política de remuneração, benefícios e carreira, a empresa:

2.2.1 busca superar os pisos salariais firmados com os sindicatos;

2.2.2 estimula seus empregados por meio da remuneração e do investimento em seu desenvolvimento profissional;

2.2.3 oferece benefícios adicionais que se estendem à família (como plano de saúde familiar, cesta básica, auxílio para educação dos filhos, creche no local de trabalho ou por rede conveniada, orientação sobre prevenção de doenças, divulgação de campanhas de vacinação, etc.).

2.3 Para promover o envolvimento dos empregados na gestão a empresa:

2.3.1 disponibiliza informações econômico-financeiras sobre seu desempenho;

2.3.2 treina os empregados para o entendimento das informações econômico-financeiras disponibilizadas;

2.3.3 estimula e reconhece sugestões para a melhoria dos processos organizacionais.

2.4 Os critérios utilizados na seleção, promoção e outros processos de gestão de pessoas são isentos de práticas discriminatórias em relação a qualquer dos temas: gênero, raça, opção sexual, idade e crenças religiosas ou políticas, bem como a portadores de deficiência (por exemplo: ao anunciar vagas, a empresa não utiliza termos como “idade máxima de 40 anos”, “boa aparência”, “sexo masculino”, “sexo feminino”, etc.).

2.5 As dependências da empresa possuem recursos que facilitam o deslocamento e a convivência de pessoas com deficiência motora, auditiva e visual (por exemplo: rampas, avisos de segurança em braile, sinais luminosos e sonoros em áreas de circulação de veículos ou máquinas, etc.).

2.6 A empresa valoriza e incentiva o desenvolvimento profissional de seus empregados. Para isso promove/patrocina:

2.6.1 iniciativas que garantam a erradicação do analfabetismo;

2.6.2 iniciativas que buscam capacitá-los para suas atividades atuais (por exemplo: possui programa de treinamento, colabora com a realização de estágios, etc.);

2.6.3 iniciativas que proporcionam conhecimentos para oportunidades futuras (por exemplo: possui programa de educação, concede incentivo aos empregados matriculados em cursos de todos os níveis, etc.).

2.7 Como forma de demonstrar respeito ao indivíduo e transparência em suas relações com os empregados, a empresa:

2.7.1 entende que é direito do empregado participar de sindicatos e associações de classe e negociar coletivamente;

2.7.2 permite que representantes sindicais compareçam à empresa para discutir questões referentes aos interesses dos empregados.

2.8 No tratamento da questão dos direitos da criança e do adolescente, a empresa:

2.8.1 atua de acordo com a legislação nacional que proíbe o trabalho antes dos 16 anos, exceto em condições de aprendiz a partir de 14 anos;

2.8.2 discute internamente a importância da educação e as consequências do trabalho infantil;

2.8.3 contribui para o desenvolvimento dos filhos dos empregados, estimulando suas competências técnicas e psicossociais (cidadania, esportes, artes, etc.).

2.9 Além de não se envolver nem apoiar o trabalho forçado ou análogo ao escravo, a empresa participa de iniciativas visando a sua erradicação da sociedade em geral.

2.10 Quando se vê frente à necessidade de redução de custo, a empresa:

2.10.1 discute alternativas de contenção e redução de despesas com os empregados;

2.10.2 utiliza indicadores socioeconômicos (idade, estado civil, número de dependentes), além do desempenho profissional, para estabelecer prioridades nos casos de demissão.

2.11 A empresa possui iniciativas voltadas à preparação de seus empregados para a aposentadoria, incluindo orientação e aconselhamento sobre aspectos psicológicos e de planejamento financeiro.

3. MEIO AMBIENTE

3.1 Nas dependências da empresa já foram implantadas medidas que visam preservar o meio ambiente, reduzindo, reutilizando e reciclando materiais, como: coleta seletiva de lixo (existem recipientes identificados para papel, vidro, metal, plástico e material orgânico);

- economia no consumo de papel (utilizam-se a frente e o verso das folhas);

- redução do consumo de energia (melhoria na iluminação natural, aparelhos eletrônicos de menor consumo de energia, dispositivos para cortar a energia quando algum aparelho não estiver em uso);
- redução do consumo de água (torneiras com fechamento automático, descargas com vazão reduzida, aproveitamento de água da chuva para atividades industriais);
- substituição de materiais que causam mais impactos ao meio ambiente por materiais que causam menos impactos (por exemplo: utilização de materiais certificados por organizações de reconhecida reputação, como as madeiras certificadas pelo FSC; utilização de papéis reciclados; substituição de materiais descartáveis, pelos de longa duração, como copinhos de plástico por canecas e copos de vidro/porcelana; compra de alimentos orgânicos, entre outros);
- controle e redução de emissão de poluição causada por: veículos próprios e de terceiros a seu serviço; gases nocivos à camada de ozônio (tal como CFC) e gases causadores do efeito estufa (tal como CO₂);
- controle e redução de poluição sonora e visual;
- orientação da política de compras para fornecedores que não prejudiquem o meio ambiente.

3.2 Com relação aos impactos de seus produtos/serviços no meio ambiente (por exemplo: de emissão de poluentes, de erosão do solo, de consumo de energia, de água e combustível, etc.), a empresa:

3.2.1 conhece e atende as exigências da legislação, focando sua ação nas situações que oferecem dano potencial à saúde e risco à segurança de seus empregados;

3.2.2 desenvolve ações para prevenir os principais impactos ambientais causados por suas atividades e realiza regularmente atividades de controle e monitoramento; 3.2.3 possui sistemas de gestão ambiental, incluindo identificação de riscos, plano de ação, alocação de recursos, treinamento de empregados e auditoria.

3.3 Para tratar com a devida relevância os impactos ambientais resultantes de suas atividades, a empresa:

3.3.1 tem uma ou mais pessoa(s) responsável(eis) pela área de meio ambiente que participa(m) das suas decisões estratégicas;

3.3.2 participa de comitês/conselhos locais ou regionais para discutir a questão ambiental com outras empresas, o governo e a comunidade.

3.4 Para a empresa e para a comunidade, uma das formas mais efetivas de reduzir esses impactos é promover educação ambiental para os empregados e seus familiares. Para isso, realiza atividades que propiciam esse conhecimento (por exemplo: campanhas para reduzir o

consumo de água e de energia; reciclagem de materiais; descarte adequado de resíduos tóxicos – cartuchos de tinta, pilha, cola, baterias, embalagem de agrotóxicos, produtos de limpeza, solventes, etc.; incentivo ao transporte solidário – carona – e a meios de transporte que não prejudiquem o meio ambiente; informações sobre quais são as áreas protegidas e os animais ameaçados na região em que a empresa está instalada; apoio a iniciativas e projetos, em parceria com organizações ambientalistas, voltados para a educação ambiental).

4. FORNECEDORES

4.1 Na seleção e avaliação de seus fornecedores a empresa possui normas conhecidas pelas partes envolvidas que:

- 4.1.1 consideram fatores como qualidade, preço e prazo;
- 4.1.2 exigem o cumprimento da legislação trabalhista, previdenciária e fiscal;
- 4.1.3 incluem critérios específicos de responsabilidade social como proibição do trabalho infantil, relações de trabalho adequadas, não discriminação de qualquer tipo e adoção de padrões ambientais.

4.2 Nas suas relações com fornecedores e parceiros, a empresa:

- 4.2.1 discute a questão do trabalho infantil;
- 4.2.2 possui cláusula contratual relativa à proibição do mesmo.
- 4.2.3 verifica o cumprimento da cláusula contratual de proibição;
- 4.2.4 articula ou participa de programas e atividades que visam fortalecer os direitos da criança e do adolescente, e erradicar o trabalho infantil em sua cadeia produtiva.

4.3 A empresa verifica constantemente as condições proporcionadas pelos fornecedores aos próprios empregados (por exemplo: realiza visitas para conhecer o ambiente de trabalho oferecido pelo fornecedor aos empregados; solicita regularmente guias de recolhimento do FGTS e do INSS, etc.).

4.4 A empresa contribui para a melhoria do padrão gerencial dos seus fornecedores:

- 4.4.1 disponibilizando informações úteis ao seu desenvolvimento (por exemplo: feedbacks sobre participação em concorrências que ajudem em melhorias futuras; novidades tecnológicas e de gestão, etc.);
- 4.4.2 promovendo atividades de treinamento;
- 4.4.3 estimulando-os para a adoção de princípios e práticas de responsabilidade social.

4.5 A empresa busca fornecedores em cooperativas, associações de bairro e projetos de geração de renda (por exemplo: programas de primeiro emprego, cooperativas de artesãos, incubadoras de negócios, micro e pequenas empresas em geral, etc.).

5. CONSUMIDORES E CLIENTES

5.1 A empresa possui uma política formal de comunicação, alinhada aos seus princípios e valores e à legislação de defesa do consumidor, que abrange todos os seus materiais de comunicação, tanto internos quanto externos (tais como rótulos, embalagens, bulas, manuais de operação, instruções de uso, termos de garantia, peças publicitárias e outros).

5.2 Em sua propaganda, a empresa:

5.2.1 se preocupa em evitar conteúdo enganoso ou que induza o cliente/consumidor a erro de entendimento.

5.2.2 analisa seu conteúdo no que se refere a aspectos que possam constranger ou desrespeitar grupos específicos (como mulheres, crianças, idosos, homossexuais, grupos raciais, grupos religiosos, etc.).

5.3 Como forma de melhorar seus produtos ou serviços e a relação com seus clientes e consumidores, tendo com eles uma comunicação efetiva, a empresa:

5.3.1 possui um canal aberto de comunicação - atendido por profissionais capacitados - analisando as dúvidas, sugestões e reclamações recebidas;

5.3.2 utiliza as informações recebidas como instrumento para aperfeiçoar suas atividades e esclarecer os clientes, com definição de metas e prazos para solucionar os problemas apontados;

5.4 A empresa realiza pesquisa de satisfação junto aos seus clientes/consumidores visando avaliar e, com base nos resultados, introduzir melhorias relacionadas a:

5.4.1 qualidade dos produtos e serviços comercializados;

5.4.2 qualidade dos relacionamentos do dia-a-dia, incluindo serviços pré e pós-venda, transparência e ética nas relações.

5.5 Quanto ao gerenciamento dos danos potenciais de seus produtos e serviços, a empresa:

5.5.1 adota princípios de respeito à preservação da saúde e segurança de seus consumidores, pesquisando e divulgando os danos potenciais que seus produtos/serviços possam causar (por exemplo: colocando aviso na embalagem dos produtos, preservando dados confidenciais e respeitando a privacidade, etc.);

5.5.2 está preparada para adotar medidas corretivas, se for o caso.

6. COMUNIDADE

6.1 A empresa se preocupa em estar sempre em contato com a comunidade vizinha (de entorno), procurando minimizar os impactos negativos que suas atividades possam causar

(como o aumento da circulação de veículos, do volume de lixo, da emissão de poluentes, do nível de ruído, etc.).

(Observação: a empresa pode, por exemplo, realizar pesquisas com a comunidade do entorno para prevenir ou levantar possíveis problemas causados por sua atuação, ou convidar moradores da região a participar de reuniões em que se abordem assuntos de interesse coletivo).

6.2 Sabendo que a prosperidade e a situação da comunidade local podem refletir diretamente no sucesso do negócio, a empresa tem práticas de gestão que beneficiam o desenvolvimento local (por exemplo: compra produtos de empreendedores da comunidade; contrata empregados que residam nas proximidades; utiliza serviços, desenvolve ou apóia atividades para o fortalecimento de organizações não governamentais próximas à empresa, escolas, postos de saúde, entre outros).

6.3 Com relação a organizações locais (organizações comunitárias, ONGs, etc.), a empresa:

6.3.1 “adotou” pelo menos uma dessas organizações (com critérios transparentes de seleção da organização a ser apoiada, definição de responsáveis pela gestão da parceria e de como se dará o apoio – recursos financeiros, doações de produtos e serviços, desenvolvimento de programas, voluntariado, etc.);

6.3.2 mobiliza sua rede de contatos em favor da(s) organização(ões) (por exemplo: apresenta a organização a clientes e fornecedores, realiza campanhas nas quais outras empresas possam participar, divulga as atividades da organização em seu material promocional, em seu site, etc.)

6.4 Existe entre a empresa e a organização por ela beneficiada uma conversa franca sobre o papel de cada uma na parceria, e a empresa procura sempre acompanhar os resultados que essa parceria tem alcançado (por exemplo: que tipo de contribuição trouxe para a organização, para a empresa e para as pessoas atendidas; quais são os próximos passos; quando a parceira terá fim; como o parceiro se manterá sem o apoio da empresa, etc).

6.5 Com relação ao trabalho voluntário, a empresa:

6.5.1 divulga a importância do trabalho voluntário e incentiva seus empregados a trabalhar em prol de uma causa (por exemplo: acompanha o trabalho que alguns empregados desenvolvem em determinada organização e o divulga por meio de murais, jornal interno, jornal local; etc.);

6.5.2 busca envolver seus empregados para que atuem voluntariamente nos projetos com os quais colabora (por exemplo: autoriza o uso controlado de horas pagas e/ou aporta recursos materiais para trabalhos voluntários, etc.).

7. GOVERNO E SOCIEDADE

7.1 A empresa é criteriosa nas campanhas políticas e em relação às mesmas:

7.1.1 promove o debate, estimulando o voto consciente;

7.1.2 caso apóie candidatos, é transparente na divulgação de regras e critérios usados para definir sua atuação política e/ou doações a campanhas.

7.2 Quanto à proibição de favorecimento direto ou indireto a agentes e fiscais do poder público, a empresa:

7.2.1 possui normas escritas e divulgadas amplamente junto aos empregados;

7.2.2 exige denúncia às autoridades de qualquer oferta recebida.

7.3 A empresa participa de organizações que integrem empresários (por exemplo: organizações empresariais, associações comerciais, fóruns regionais), contribuindo com recursos humanos, técnicos e/ou financeiros e utiliza esse espaço:

7.3.1 para atualizar-se e discutir com outras empresas suas dificuldades, necessidades e formas de mobilização em busca de melhores condições para os negócios

7.3.2 para buscar com outras empresas melhores condições para a comunidade e sociedade em geral.

7.4 A empresa informa seus empregados sobre a importância de se envolverem nas administrações governamentais e fiscalizá-las (por exemplo: divulga ações como o orçamento participativo e as eleições de conselhos municipais, incentivando os empregados a participar, etc.).

7.5 Sempre que necessário (e possível), a empresa colabora com a melhoria dos equipamentos públicos da sua região (como em escolas, postos de saúde, praças, áreas verdes, etc.).

ANEXO - B

Resultados obtidos na implantação do programa

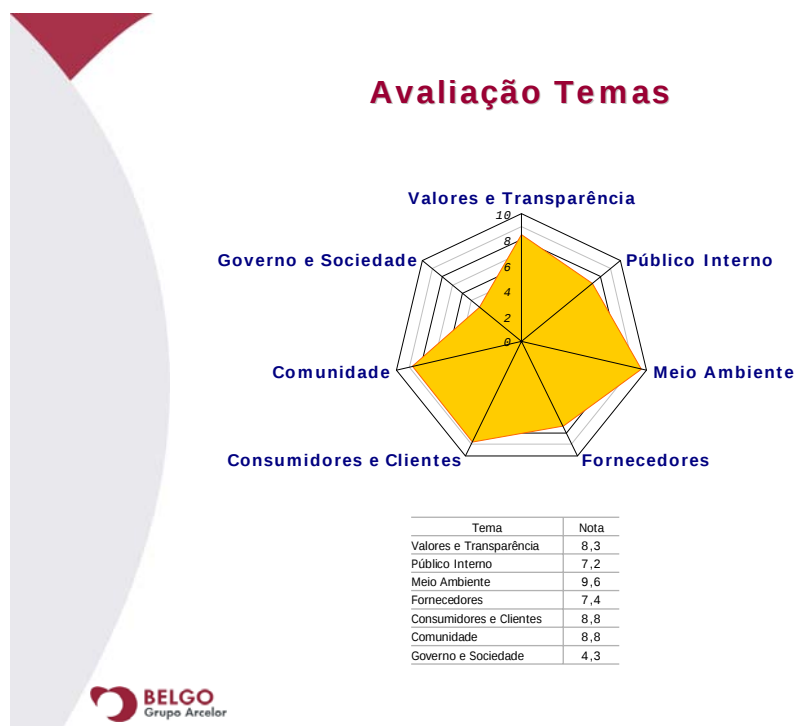


Gráfico 9 – Avaliação dos temas

Fonte: Belgo – 2005 – Juiz de Fora.

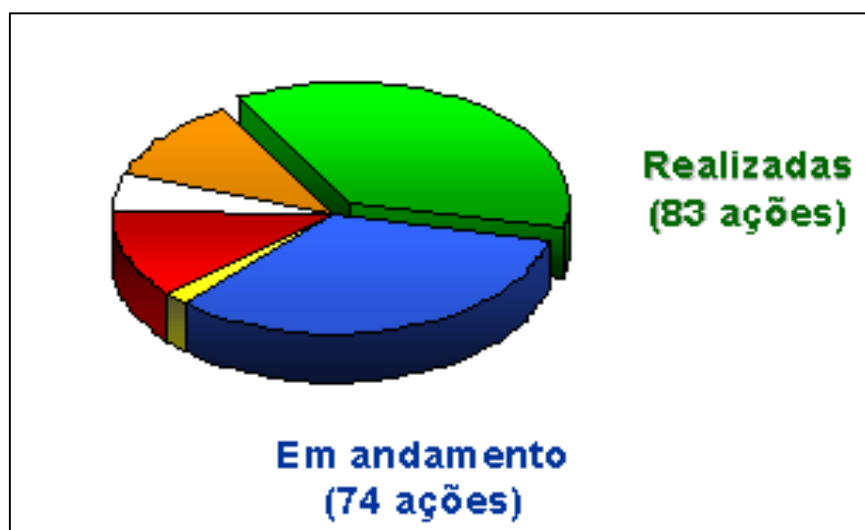


Gráfico 10 - Foco das ações Realizadas e Em andamento

Fonte: Belgo – 2005 – Juiz de Fora.

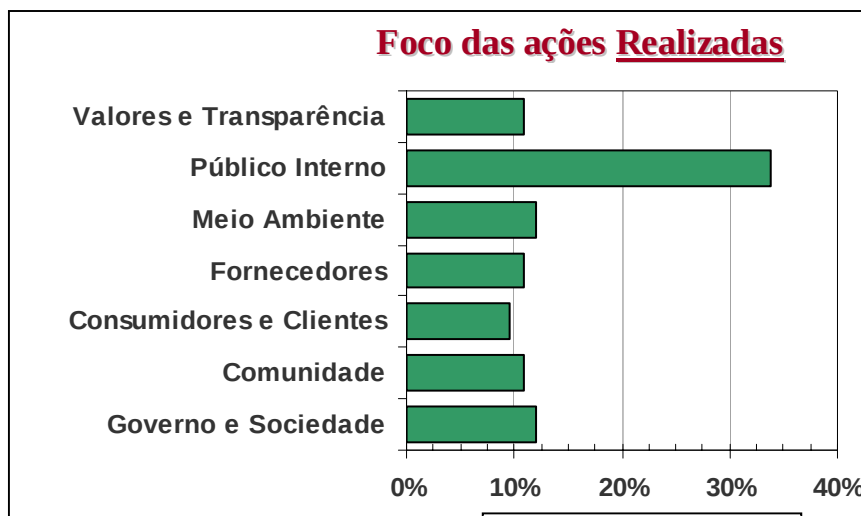


Gráfico 11 – Foco das ações Realizadas
Fonte: Belgo– 2005 – Juiz de Fora.

Total de ações: 224

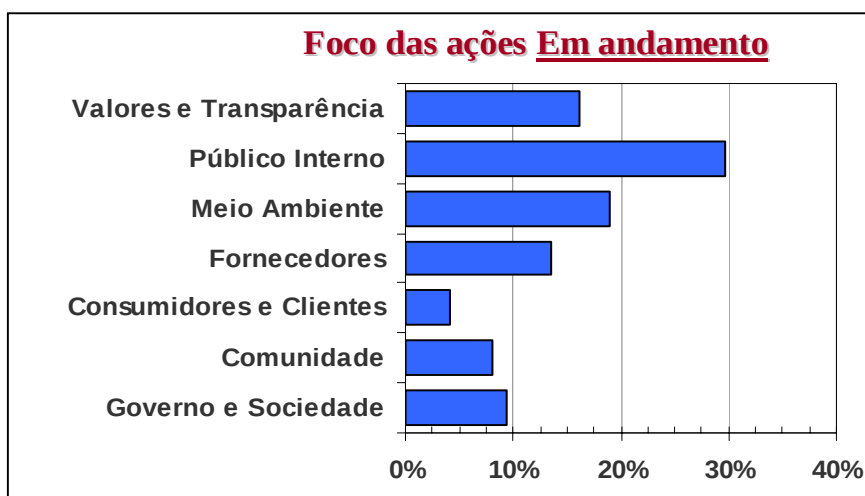


Gráfico 12- Foco nas ações em andamento
Fonte: Belgo – 2005 – Juiz de Fora.

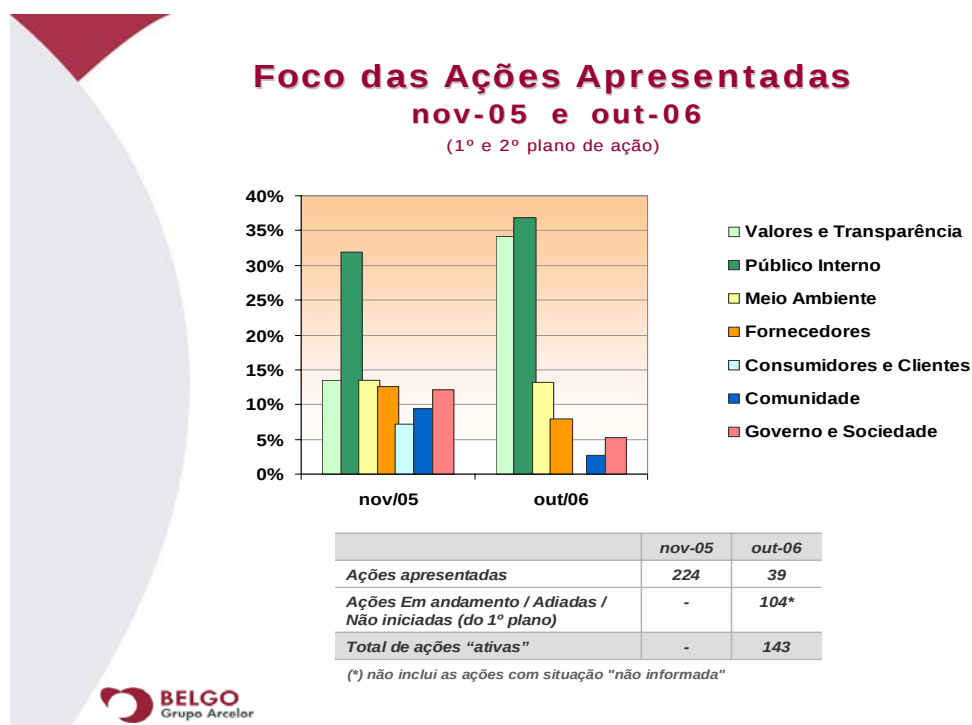


Gráfico 13 – Resultados do IV Encontro de Fornecedores -2005/2006 – Foco das ações apresentadas
Fonte - Belgo – Juiz de Fora.

Resultados do IV Encontro de Fornecedores – Belgo ArcelorMittal – Juiz de Fora

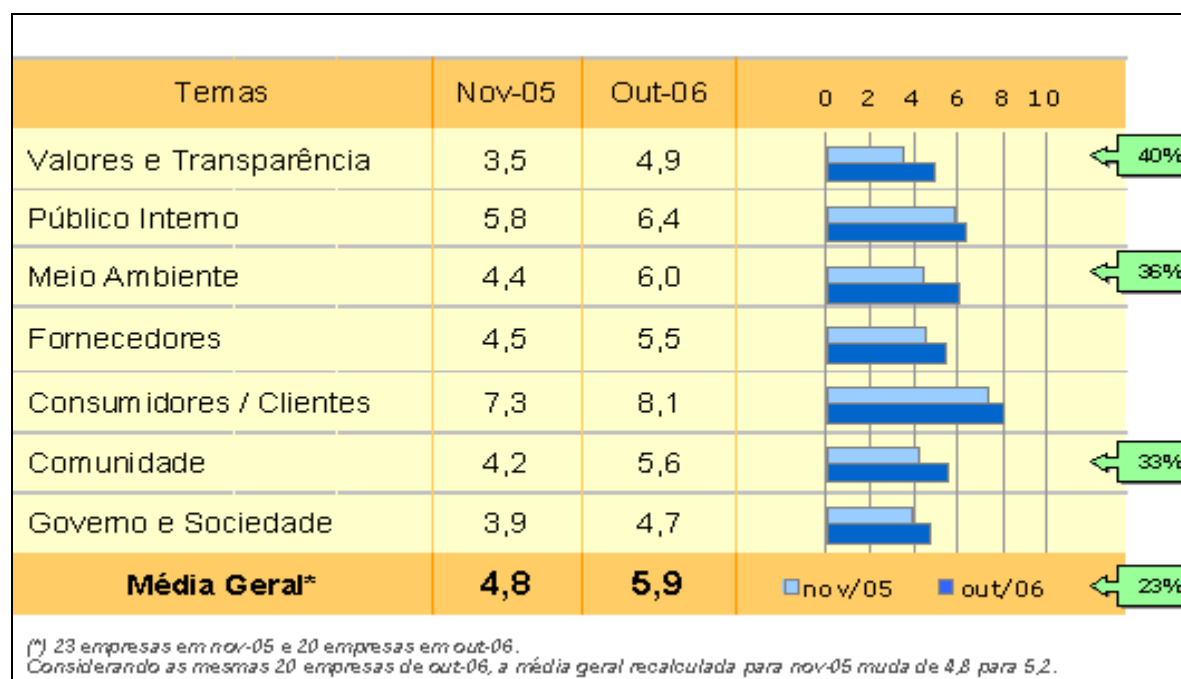


Gráfico 14 – Resultados do IV Encontro de Fornecedores -2005/2006
Fonte - Belgo – Juiz de Fora.

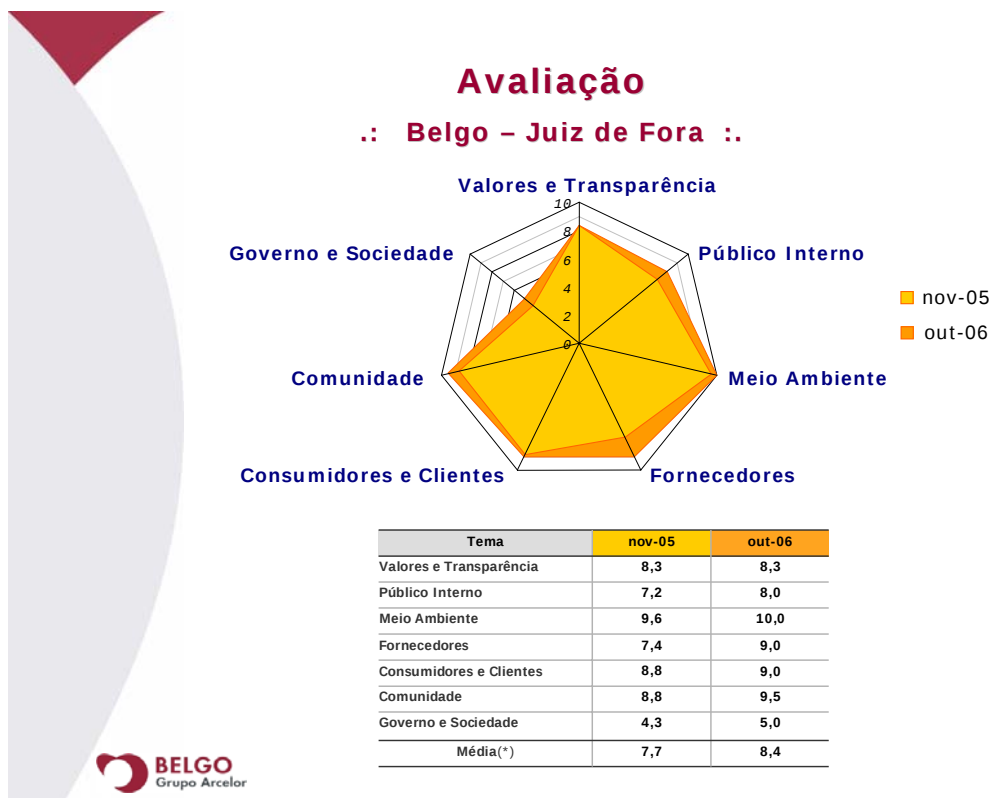


Gráfico 15 – Resultados do IV Encontro de Fornecedores -2005/2006
Fonte - Belgo – Juiz de Fora.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)