BÚSSOLA DA SUSTENTABILIDADE

PERFIL DE SUSTENTABILIDADE INDUSTRIAL PARANÁ 2017

www.bussoladasustentabilidade.org.br

Sistema Fiep

FIEP
SESI
SENAI
IEL

REALIZAÇÃO

Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná – Sistema Fiep

Presidente

Edson Luiz Campagnolo

Diretor de Áreas Corporativas

Irineu Roveda Junior

Federação das Indústrias do Estado do Paraná - Fiep

Superintendente

Reinaldo Victor Tockus

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Departamento Regional do Paraná – Senai-PR

Diretor Regional

José Antonio Fares

Serviço Social da Indústria– Departamento Regional do Paraná – Sesi-PR

Superintendente

José Antonio Fares

Instituto Euvaldo Lodi – IEL-PR

Superintendente

José Antonio Fares

EXECUÇÃO

Observatórios Sistema Fiep

Gerente

Marilia de Souza

Coordenador

Sidarta Ruthes de Lima

Líder de Projeto

Augusto Cesar Marins Machado

Atuar dentro dos pressupostos da sustentabilidade é uma condição incontornável para a indústria. Quem não proceder as adequações e inovações necessárias para atender a esse preceito certamente perderá competitividade. Essa constatação pauta o trabalho das instituições que compõem o Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná (Sistema Fiep) – a Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI/PR, o Serviço Social da Indústria – SESI/PR, e o Instituto Euvaldo Lodi – IEL/PR. Juntas, elas têm como visão ser referência em soluções para o desenvolvimento sustentável da indústria.

APRESENTAÇÃO

Temos empreendido em várias frentes com vistas a apoiar e construir soluções para negócios sustentáveis. Educação na sustentabilidade, saúde e segurança do trabalhador, pesquisa, desenvolvimento, tecnologia, inovação, exames, laudos, relatório de sustentabilidade, responsabilidade social, fomento, entre outros, são algumas das vertentes já trabalhadas. São muitos anos de trabalho com valiosas experiências que nos habilitaram a um desafio maior: desmistificar as práticas industriais sustentáveis e, concomitantemente, diagnosticar o status de sustentabilidade das empresas paranaenses.

Com esse propósito, os Observatórios do Sistema Fiep construíram a Bússola da Sustentabilidade. Trata-se de uma abordagem inovadora, que estabelece relações entre dimensões de atuação das empresas e práticas de sustentabilidade, com uso da estratégia de coleta-aprendizagem®, e por meio de uma plataforma de pesquisa *on line*. Esta iniciativa pioneira, investiga e promove de maneira integrada os aspectos social, ambiental, econômico, cultural e geográfico da sustentabilidade, construindo pontes para a compreensão de como repercutem ou podem repercutir nas práticas empresariais. Nesse processo, cada empresa participante recebeu um diagnóstico personalizado, com orientações e informações preciosas para suas tomadas de decisão. A consolidação dos resultados de todas as respondentes, permitiu a construção de uma visão estadual.

Como resultado conjugado desses esforços, o Sistema Fiep apresenta o **Perfil de Sustentabilidade Industrial do Paraná**, um documento que sintetiza as avaliações da primeira edição da Bússola da Sustentabilidade. Com ele, podemos compreender melhor a situação da nossa indústria, embasar ações que permitam a manutenção e o aumento da competitividade, e sobretudo difundir e promover os preceitos da sustentabilidade nas dinâmicas industriais. Todos entendemos que, de qualquer perspectiva, seja de curto, médio ou longo prazo, a perpetuidade das organizações e atividades produtivas está intrinsecamente vinculada a este compromisso. A Bússola da Sustentabilidade foi construída para nos trazer orientações de como avançar a passos mais rápidos e assertivos. Vamos juntos nessa caminhada.

Edson Campagnolo
Presidente do Sistema Fiep

2017. Senai – Departamento Regional do Paraná • Qualquer parte desta obra poderá ser reproduzida desde que citada a fonte.

Bússola da Sustentabilidade • Perfil de Sustentabilidade Industrial Paraná 2017

Coordenação Executiva
Marilia de Souza
Sidarta Ruthes

Coordenação Técnica
Augusto Cesar Marins Machado
Marilia de Souza

Organização Técnica e Autoria
Augusto Cesar Marins Machado
Eduardo Michelotti Bettoni
Marilia de Souza
Sidarta Ruthes

Colaboração
Agnes de Lacerda
Amanda Furman
Michelli Gonçalves Stumm

Colaboração Tecnológica
Douglas Martinello
Kleber Cuissi Canuto
Leandro Alves Ivanaga
Leonardo Rocha Trancoso
Paulo Eduardo Monteiro
Rômulo Vieira Ferreira

Editoração
Ramiro Pisseti

Revisão de Texto
Juliane Bazzo

Projeto Gráfico e Diagramação
Aline Kavinski
Katia Villagra
Ramiro Pissetti

Equipe Técnica
Ana Carolina Greef
Augusto Cesar Marins Machado
Camila Kahlau
Camila Rigon Peixoto
Cláudia Cristina Machado
Dálcio Roberto dos Reis Jr.
Eduardo Michelotti Bettoni
Elaine Conceição Venâncio Santos
Fernanda Pereira Lopes
Joana Zattoni Milano
Kleber Cuissi Canuto
Marcelo Langer
Mari Aparecida dos Santos
Mariana Bonadio
Giselle Christina Corrêa
Rafael Alexandre dos Reis
Rafael Costa Benatto
Rafael Henrique Holzbach
Rodrigo Ulisses Garbin da Rocha
Sílvia Pedroso Xavier

Bússola da sustentabilidade: perfil de sustentabilidade industrial: Paraná 2017 / Marília de Souza (org.), Augusto Cesar Marins Machado (org.), Eduardo Michelotti Bettoni (org.), Sidarta Ruthes (org.), ... [et al.]. - Curitiba: Senai/PR, 2017.

120 p.; 21 x 28 cm.

ISBN 978-85-5520-027-4

1. Pesquisa industrial - Paraná. 2. Desenvolvimento regional. 3. Desenvolvimento setorial. 4. Desenvolvimento sustentável. 5. Indicadores. 6. Planejamento.

I. Souza, Marilia (org.). II. Machado, Augusto Cesar Marins (org.). III. Bettoni, Eduardo Michelotti (org.). IV. Ruthes, Sidarta (org.). V. Machado, Augusto Cesar Marins. VII. Bettoni, Eduardo Michelotti. VIII. Souza, Marilia. IX. Ruthes, Sidarta. X. Título.

CDU 338.45

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 08
A BÚSSOLA DA SUSTENTABILIDADE 10
- Estruturação da Pesquisa 12
- Estratégia de Mensuração 17

PANORAMA DA PESQUISA 23
AMBIENTE INTERNO 27
- Planejamento e Gestão de Processos 28
- Gestão de Pessoas 38
- Produção 52

MICROAMBIENTE 63
- Cadeia de Suprimentos e Distribuição 64
- Consumidores 74
- Parcerias Institucionais 80

MACROAMBIENTE 87
- Meio Ambiente 88
- Engajamento Local 98

DESEMPENHO GERAL EM SUSTENTABILIDADE NA INDÚSTRIA PARANAENSE 108
DESAFIOS PARA SUSTENTABILIDADE NA INDÚSTRIA 110
NOTAS METODOLÓGICAS 115
- Sobre a Amostra 115
- Sobre a Apresentação dos Dados 116

AGRADECIMENTOS 118
LISTA DE SIGLAS 119

INTRODUÇÃO

No âmbito industrial, o desenvolvimento de práticas sustentáveis é visto como um grande desafio por grande parte das empresas. Isso se dá tanto por uma questão conceitual, pela qual frequentemente o termo é visto como sinônimo apenas de preservação ambiental, quanto pela dificuldade em conhecer, aplicar e medir práticas e resultados que afetem diretamente os negócios. O esforço de sensibilizar, assim como de situar empresários e gestores nesse cenário, é fundamental para que uma transformação possa acontecer na indústria em favor do desenvolvimento sustentável.

Os benefícios gerados pela adoção de práticas sustentáveis influenciam a sociedade, o meio ambiente e, simultaneamente, a própria empresa. Na visão de negócio, a implementação dessas práticas pode trazer resultados como:

- **REDUÇÃO DE CUSTOS E RISCOS**, pela otimização de matéria-prima utilizada no processo produtivo e pela diminuição do consumo de recursos (água, energia, etc.);
- **MELHORIA DA IMAGEM INSTITUCIONAL** perante clientes, colaboradores, fornecedores e a comunidade em geral, ao promover e divulgar as estratégias empresariais alinhadas à sustentabilidade, algo que o consumidor tem prestado cada vez maior atenção;
- **AGREGAÇÃO DE VALOR AO PRODUTO** e fidelização do cliente, com produtos e serviços diferenciados, inovadores e de menor impacto ambiental;
- **FORTALECIMENTO DE PARCERIAS E RELAÇÕES ÉTICAS**, valorizando as potencialidades locais e construindo benefícios de interesse comum.

Com a Bússola da Sustentabilidade, o Sistema Fiep busca sensibilizar a indústria paranaense, ampliando o olhar para além da questão ambiental e demonstrando o impacto da sustentabilidade no aumento da competitividade. Nesse sentido, em mais uma iniciativa inovadora, é apresentado o **Perfil de Sustentabilidade Industrial do Paraná**. Ao reunir os resultados das cerca de 150 indústrias participantes da primeira edição, esse documento permite consubstanciar esse fenômeno no estado e sugerir diversos pontos a serem aprofundados.

A análise se constrói a partir de três grandes **ambientes** empresariais, desdobrados em oito **dimensões**, 15 **áreas temáticas** e 38 **indicadores**. Em cada área temática, o leitor poderá explorar o **contexto**, os **resultados** consolidados, uma **prática empresarial de sucesso** e, finalmente, um conjunto de **recomendações**.

Espera-se que a apropriação desse conteúdo, por empresários e gestores, em organizações públicas e privadas de toda sociedade, facilite os processos decisórios que permitam o aumento da competitividade da indústria paranaense, por meio da realização de práticas que resultem na construção de um futuro mais sustentável.

Irineu Roveda Junior
Diretor de Áreas Corporativas do Sistema FIEP

Reinaldo Victor Tockus
Superintendente da Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP

José Antonio Fares
Diretor Regional do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI/PR
Superintendente do Serviço Social das Indústrias – SESI/PR
Superintendente do Instituto Euvaldo Lodi – IEL/PR

A BÚSSOLA DA SUSTENTABILIDADE

A busca pela harmonização entre os interesses dos sistemas sociais e a necessidade de conservação dos sistemas ambientais começou a ser desenhada durante a década de 1970, com a atuação de diferentes atores na proposição de um novo modelo de desenvolvimento. As discussões evoluíram para um conceito largamente aceito e adotado em iniciativas por todo mundo, no qual o "desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente, sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas necessidades" (Relatório Brundtland, Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, 1987).

Alinhada aos objetivos e conceitos fundamentais empregados no documento citado, a sustentabilidade no meio industrial passou a ser vista como o fornecimento de bens e serviços de modo a maximizar as contribuições ao desenvolvimento econômico e bem-estar humano, minimizando impactos negativos sobre meio ambiente, força de trabalho e sociedade. Ao assumir essa acepção no meio industrial, a sustentabilidade assumiu um papel de elemento-chave para a competitividade, sem a qual uma organização não permanecerá em cenário futuro. No caso das organizações privadas, o alinhamento pode surgir por iniciativa própria, pela exigência dos órgãos públicos, por suas relações na cadeia produtiva e também pela demanda dos clientes por uma postura mais responsável.

Todavia, é grande a dificuldade de entendimento dos setores industriais acerca do conceito, das práticas e dos benefícios da sustentabilidade e, por consequência, de seu reflexo nas atividades empresariais. Usualmente, o tema é percebido apenas sob a perspectiva ambiental e associado a restrições e limitações.

Em resposta a essa problemática e alinhado à visão de se tornar referência em soluções para o desenvolvimento sustentável da indústria, o Sistema Federação das Indústrias do Paraná, por meio dos Observatórios Sistema Fiep, concebeu a Bússola da Sustentabilidade.

A Bússola da Sustentabilidade visa a desmistificar e tornar tangível o conceito de sustentabilidade, promovendo a reflexão sobre a temática entre as indústrias do Paraná e fomentando a competitividade destas nos cenários atual e futuro.

A iniciativa tem como pressuposto o alinhamento entre as estratégias de negócio e as perspectivas do desenvolvimento sustentável, por meio da difusão de práticas no contexto industrial. Para tanto, foram definidos alguns objetivos estratégicos:

- alinhar-se às diversas iniciativas para mensurar a sustentabilidade;
- mobilizar setores industriais e entidades de representação em torno da temática de sustentabilidade;
- sensibilizar e orientar o empresário paranaense acerca das práticas de sustentabilidade que influenciam a competitividade;
- identificar o perfil de sustentabilidade da indústria paranaense;
- orientar o tecido industrial paranaense a evoluir em suas práticas de sustentabilidade.

Com esses objetivos, o Sistema Fiep busca, a partir da mobilização de empresas, protagonizar no território paranaense a construção de ambientes propícios à concepção de uma nova indústria, que avance sempre alinhada à sustentabilidade em seus aspectos sociais, ambientais, econômicos, culturais e geográficos.

A Bússola da Sustentabilidade segue metodologia própria, com enfoque na sensibilização e orientação de empresários e executivos. A pesquisa acontece em um ambiente *on-line*, por meio de um processo de **Coleta-Aprendizagem®**. Durante a participação, são disponibilizados conteúdos sobre sustentabilidade na perspectiva do funcionamento das organizações e, ao término do processo, as indústrias recebem um **diagnóstico personalizado**. Nele, são fornecidos o desempenho da empresa, com base nas respostas oferecidas, bem como orientações pontuais sobre práticas possíveis de melhoria.

Com cada empresa participante de posse de seu diagnóstico, há a posterior consolidação dos resultados e a construção de retratos da sustentabilidade da indústria paranaense. No que tange às informações de acesso público, são utilizadas duas abordagens para disseminação. A primeira diz respeito a esse documento, **Perfil de Sustentabilidade Industrial**, no qual estão reunidos os resultados de todas as empresas. A segunda trata de um ***Dashboard*** (http://www.bussoladasustentabilidade.org.br), por meio do qual é possível analisar diferentes recortes de respondentes, segundo as variáveis tamanho da empresa, setor de atuação e localização.

ESTRUTURAÇÃO DA PESQUISA

Para atingir os objetivos propostos na Bússola da Sustentabilidade, os Observatórios Sistema Fiep criaram um projeto de pesquisa no ano de 2012. Sua execução se deu em três grandes marcos: levantamento de informações (1 ano); seleção de variáveis aliada à construção e validação de um modelo de pesquisa (2 anos); além da implantação de medidas de desempenho (1 ano). Para tanto, foram empregados esforços de mais de 30 pesquisadores, de diferentes áreas do conhecimento, atuando em variados momentos de acordo com as competências requeridas.

A fase inicial envolveu extensa pesquisa em fontes de informação no Brasil e no mundo, com maior ênfase em documentos referenciais (conceitos, princípios e/ou critérios) e de mensuração (indicadores, métricas e índices) no contexto de desenvolvimento sustentável. Como resultado, foram extraídas e organizadas mais de mil citações de interesse.

A etapa seguinte teve como desafio a formulação de um modelo de pesquisa, no qual os aspectos de sustentabilidade pudessem ser relacionados à dinâmica de atuação das empresas. Para tanto, foram realizadas diversas rodadas de priorização de variáveis e tópicos, contando com especialistas acadêmicos e de mercado, resultando em um conjunto final de 83 ações selecionadas, reescritas na versão final como afirmativas de práticas desejáveis. Das duas etapas anteriores, derivou ainda, a construção de uma base de conhecimentos com recomendações, orientações e benefícios esperados, a serem empregados posteriormente.

Sob avaliação de profissionais e pesquisadores, foi do mesmo modo definida uma estrutura para categorizar essas ações no modelo, o qual se desdobra em três grandes ambientes empresariais:

- **Ambiente interno**: referente à estrutura e às atividades internas da organização, com implicação imediata na administração da empresa.
- **Microambiente**: diz respeito ao ambiente de atuação onde ocorrem relações externas com atores que afetam a organização ou são afetados diretamente por ela, como fornecedores, clientes, competidores, etc.
- **Macroambiente**: relativo aos segmentos que não estão diretamente envolvidos nas atividades empresariais, mas que a organização depende para o desenvolvimento de seus negócios.

Cada ambiente se desdobra em duas ou mais dimensões de atuação empresarial, totalizando oito:

- **Planejamento e Gestão de Processos**: projeção e otimização dos resultados considerando os impactos dos processos de produção, de modo que o crescimento da empresa não gere externalidades negativas.

- **Gestão de Pessoas**: promoção da formação e de relações de trabalho que considerem valores éticos e justos, atendendo a princípios de dignidade e respeito à diversidade na empresa.

- **Produção**: aplicação de estratégias para promover eficiência produtiva, de maneira a evitar quaisquer desequilíbrios ambientais e danos sociais.

- **Cadeia de Suprimentos e Distribuição**: adoção de critérios para seleção de fornecedores, tendo em vista o consumo consciente de recursos naturais e o respeito a normas sociais, além da priorização de processos de transporte e distribuição de menor impacto.

- **Consumidores**: incorporação de atributos de comunicação nos produtos e serviços, de forma a atender à dinâmica de sustentabilidade na relação entre empresa e consumidor.

- **Parcerias Institucionais**: mútua colaboração entre as organizações, a fim de ultrapassar as limitações individuais na busca por soluções sustentáveis e pelo fortalecimento da capacidade dos negócios.

- **Meio Ambiente**: atuação em conformidade com legislação e normas pertinentes, promovendo a conservação ambiental, bem como fornecendo respostas a riscos e desastres decorrentes ou não das atividades da empresa.

- **Engajamento Local**: atuação da empresa em prol do desenvolvimento do entorno onde está inserida e do fortalecimento da sociedade civil nessa localidade.

Essas dimensões de atuação empresarial, por sua vez, se associam a 15 áreas temáticas ligadas às perspectivas da sustentabilidade:

- **Organização e Gestão**: incorporação de aspectos de sustentabilidade no planejamento e na execução de estratégias organizacionais, na definição de objetivos e metas, assim como na coordenação de processos de produção.

- **Compromissos Éticos**: adoção de valores e princípios para orientar a conduta da organização e suas relações com as partes interessadas.

- **Relações de Trabalho**: construção de relações pautadas em valores éticos como transparência, equidade e respeito aos direitos humanos e laborais.

- **Equidade de Gênero e Respeito à Diversidade**: favorecimento da inclusão social de segmentos marginalizados e promoção da igualdade de oportunidades.

- **Educação**: incentivo contínuo à aprendizagem e capacitação para promoção da qualidade de vida, relacionadas ou não a práticas sustentáveis.

- **Produção Mais Limpa**: otimização do processo produtivo, por meio da aplicação de estratégias que visem a aumentar a eficiência no uso de matérias-primas e demais recursos.

- **Inovação**: inserção de produtos, processos, métodos organizacionais e práticas de negócio, novos ou significativamente melhorados, voltados para promoção de uma relação harmônica entre meio ambiente e sociedade.

- **Seleção de Fornecedores**: adoção de critérios de responsabilidade socioambiental e de consumo consciente na escolha dos parceiros de negócio.

- **Transporte e Distribuição**: minimização dos impactos negativos decorrentes da movimentação de materiais.

- **Consumo Consciente**: sensibilização, divulgação e fortalecimento de fatores que influenciam o processo de escolha, compra e descarte de produtos e serviços.

- **Cooperação**: fortalecimento de parcerias entre organizações, na busca por melhores soluções para cada uma e para a sociedade em geral.

- **Conservação Ambiental**: elaboração de iniciativas em resposta aos impactos negativos do processo produtivo, visando a proteger o meio ambiente e a biodiversidade.

- **Riscos e Desastres**: investimentos em ações de prevenção de riscos e desastres, para evitar ou minimizar a ocorrência de impactos negativos desses incidentes sobre o meio natural e social.

- **Relacionamento Empresa-Comunidade**: fomento de oportunidades em prol do desenvolvimento local.

- **Governança Pública**: suporte à formulação e implantação de ações para o melhor uso de recursos e a promoção de valores democráticos e cívicos.

As áreas temáticas são compostas por um ou mais **indicadores**, sendo eles a menor e mais específica unidade de análise, orientação e sensibilização no modelo adotado. Cada indicador tem como *input* uma ou mais ações (dentre as 83 levantadas) e práticas voltadas ao desenvolvimento sustentável. No total, foram definidos 38 indicadores, articulados a conteúdos da base de conhecimentos previamente construída, envolvendo definições, exemplos e abordagens de acordo com a situação que cada empresa se encontra. É por meio deles que os empresários chegam às propostas mais práticas de intervenção em seu negócio.

De maneira sintética, as relações entre ambientes empresariais, dimensões empresariais, áreas temáticas e indicadores estão expressas nos quadros seguintes.

Ambiente Empresarial	Dimensão Empresarial	Área Temática	Indicador de Sustentabilidade
Ambiente Interno	Planejamento e Gestão de Processos	Organização e Gestão	Aspectos de sustentabilidade no planejamento e na gestão empresarial
			Pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade
			Envolvimento das partes interessadas na governança da empresa
			Engajamento associativo-sindical
			Certificações ambientais e sociais
		Compromissos Éticos	Diretrizes e normas de conduta
			Monitoramento de violação dos direitos humanos
	Gestão de Pessoas	Relações de Trabalho	Saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho
			Promoção da transparência e da participação dos colaboradores
			Atração e retenção de talentos
		Equidade de Gênero e Respeito à Diversidade	Práticas de não discriminação e promoção da diversidade
			Promoção da equidade de gênero
			Acessibilidade de pessoas com mobilidade reduzida e/ou com deficiência
		Educação	Formação, qualificação profissional e capacitação dos colaboradores
			Práticas educativas, de incentivo e de sensibilização para a sustentabilidade, direcionadas aos colaboradores
	Produção	Produção Mais Limpa	Gestão de matéria-prima
			Gestão do uso da água
			Gestão energética
			Controle de emissão de gases poluentes
			Gestão de resíduos
			Processo de embalagem
		Inovação	Práticas de inovação para soluções sustentáveis

Ambiente Empresarial	Dimensão Empresarial	Área Temática	Indicador de Sustentabilidade
Microambiente	Cadeia de Suprimentos e Distribuição	Seleção de Fornecedores	Critérios de seleção de fornecedores
		Transporte e Distribuição	Eficiência no transporte de matéria-prima e de produtos
			Gestão de resíduos nas cadeias de suprimentos e de distribuição
	Consumidores	Consumo Consciente	Transparência e informação ao consumidor sobre produtos e práticas da empresa
			Práticas educativas e de sensibilização para o consumo consciente
	Parcerias Institucionais	Cooperação	Cooperação com parceiros externos para soluções sustentáveis
Macroambiente	Meio Ambiente	Conservação Ambiental	Monitoramento do impacto sobre a biodiversidade
			Geração de créditos de carbono
			Compromisso com a preservação, conservação e/ou recuperação ambiental
		Riscos e Desastres	Gestão de riscos e resposta a danos decorrentes da atuação da empresa
			Assistência à comunidade em caso de desastres naturais
	Engajamento Local	Relacionamento Empresa-Comunidade	Formação, qualificação profissional e capacitação da comunidade
			Compromisso com o desenvolvimento da comunidade
			Respeito e valorização da cultura local
		Governança Pública	Engajamento em questões de interesse público
			Adesão a compromissos voluntários para o desenvolvimento sustentável

O último marco do projeto de pesquisa, relacionado à implantação de medidas de desempenho, envolveu o levantamento e a seleção de melhores técnicas para representar a situação das empresas, de forma individual ou agregada, em relação às práticas de sustentabilidade, conforme detalhado no tópico seguinte.

ESTRATÉGIA DE MENSURAÇÃO

O monitoramento dos avanços alcançados com a incorporação de aspectos de sustentabilidade é fundamental enquanto instrumento de gestão, tanto para empresários e executivos, quanto para representantes das organizações envolvidas na cadeia produtiva. Uma premissa para criação de sistemas de mensuração é que obedeçam às características do público-alvo e permitam a simplificação de informações sobre fenômenos complexos existentes, como é o caso da sustentabilidade.

Para identificar o desempenho nesse tema, houve uma consulta a acadêmicos, consultores e agentes de mercado durante o processo de pesquisa. Com isso, foram definidos **três níveis** de desempenho que traduzem quanto uma dada indústria está alinhada aos princípios de sustentabilidade:

- Desempenho em sustentabilidade **por indicador**;
- Desempenho em sustentabilidade **por dimensão empresarial**;
- Desempenho **geral** em sustentabilidade.

Esses níveis são aplicáveis inicialmente no **contexto da empresa**, quando o diagnóstico personalizado é criado e disponibilizado para o respondente. Assim, cada empresa recebe *scores*/graus, com base nas respostas enviadas. Os mesmos níveis também podem ser entendidos no **contexto estadual**, por meio da consolidação de respostas e do cálculo das médias, ações estas empregadas na construção do presente documento. O detalhamento é encontrado nos tópicos seguintes.

Desempenho em sustentabilidade por indicador

Contexto da empresa

O indicador constitui a mais específica e também mais importante unidade de análise na Bússola da Sustentabilidade. É o seu resultado que direciona a forma como a empresa será orientada (práticas sugeridas e benefícios esperados) no contexto do diagnóstico. Enquanto nos outros dois níveis de desempenho (por dimensão empresarial e geral) há apenas referências numéricas (*score* de 0 a 10), no caso dos indicadores existe uma abordagem qualitativa, por meio de quatro graus de maturidade empresarial ('Iniciante', 'Sensibilizada', 'Consciente' e 'Engajada').

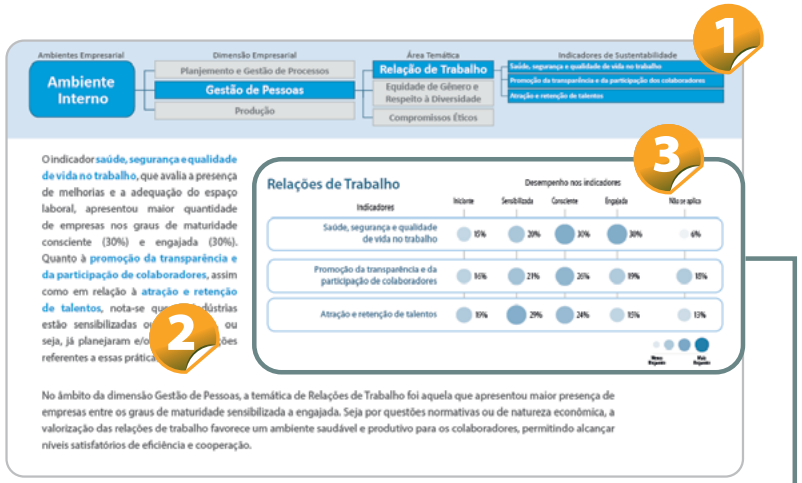
Para essa atribuição, o conjunto das 83 ações avaliadas pelos participantes é sumarizado nos 38 indicadores. Dessa forma, ao final do preenchimento, cada empresa recebe graus de maturidade por indicador e os respectivos encaminhamentos no contexto do diagnóstico (Quadro 1).

Quadro 1 – Graus de maturidade no desempenho por indicador

GRAU DE MATURIDADE	DEFINIÇÃO	ENCAMINHAMENTO NO DIAGNÓSTICO
Iniciante	A empresa ainda não pensou sobre ou não planejou realizar ações relacionadas ao indicador em questão.	O participante recebe orientações sobre a importância desse indicador para a sustentabilidade e, consequentemente, para a competitividade da empresa.
Sensibilizada	A empresa já planejou realizar ações relacionadas ao indicador em questão, mas por algum motivo ainda não foi possível colocar essas ideias em prática.	O participante receberá orientações sobre como realizar essas ações.
Consciente	A empresa já planejou e realizou ações relacionadas ao indicador em questão.	O participante receberá orientações sobre como monitorar as ações.
Engajada	A empresa já planejou, realizou e, possivelmente, monitora grande parte das ações relacionadas ao indicador em questão.	O participante receberá orientações sobre a importância de compartilhar suas práticas.

Contexto estadual

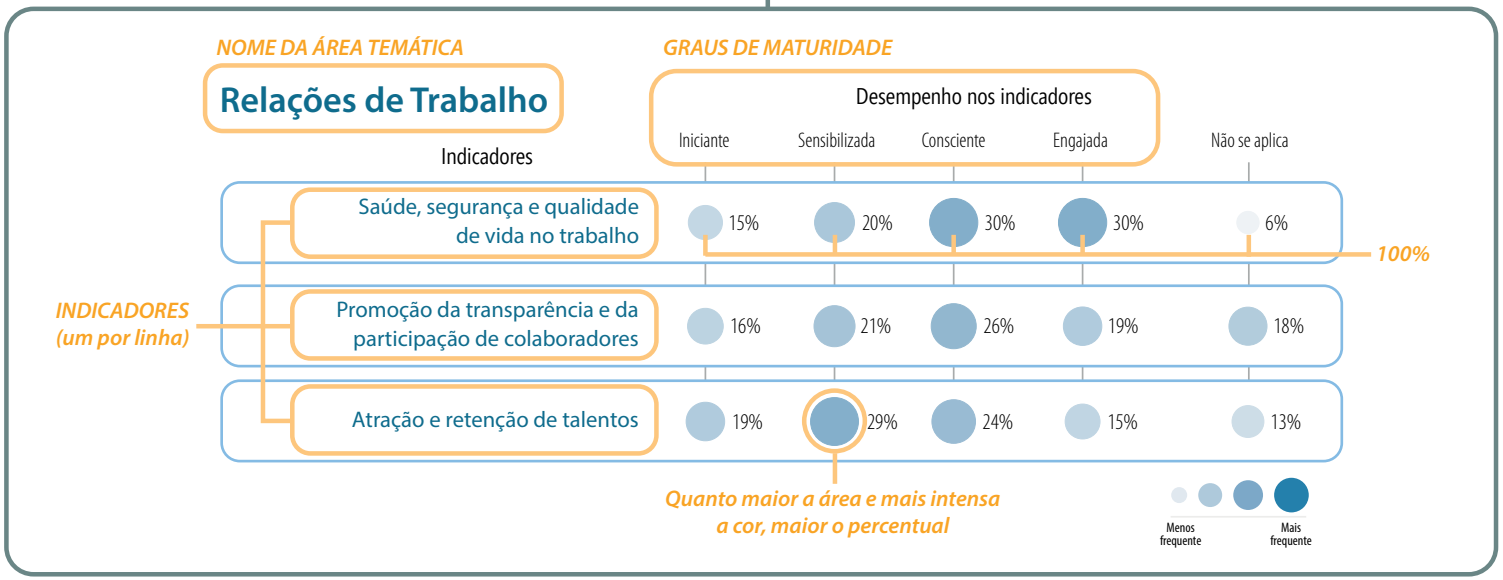
A análise do contexto estadual é construida a partir da consolidação dos contextos das empresas. Para apresentar este cenário de desempenho em sustentabilidade por indicador, os resultados de todas as empresas são reunidos e calculadas suas frequências por grau de maturidade. Os indicadores são agrupados por área temática. A representação de resultados, explanada no presente documento, segue o modelo a seguir.



1. Em cada página de resultados das áreas temáticas, há um cabeçalho com esquema que situa em qual ponto do modelo de sustentabilidade aqueles indicadores estão posicionados.

2. O conjunto de resultados dos indicadores de cada área temática sempre recebe uma análise textual, com sugestões de pontos de maior atenção.

3. O gráfico é um compilado do desempenho de todos os indicadores de uma área temática. Nele, os percentuais em cada grau de maturidade são expressos pela intensidade da cor e pelo tamanho do círculo, sendo a cor mais forte e o círculo maior quando há maior presença. A soma de todos os graus representa o total da amostra (100%), em cada indicador.



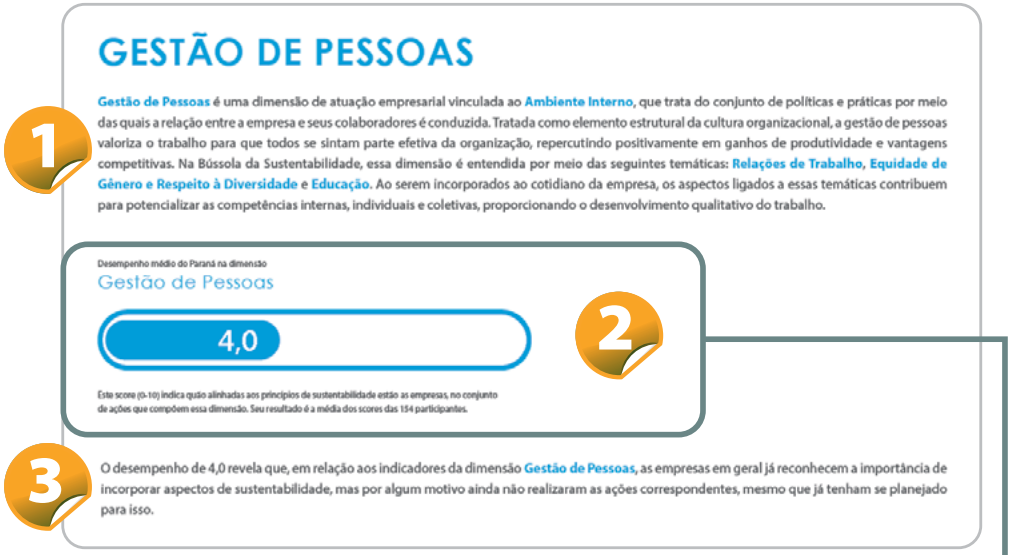
Desempenho em sustentabilidade por dimensão empresarial

Contexto da empresa

O desempenho em sustentabilidade por dimensão empresarial tem enfoque mais sintético que aquele por indicador. Nesse caso, a cada empresa é atribuído um *score* percentual de 0 a 100%, para cada uma das oito dimensões. Essa pontuação é a grandeza do quanto aquela organização está alinhada aos princípios de sustentabilidade naquele conjunto de ações que compõem a dimensão. Por exemplo: 0% representa que a empresa ainda não pensou sobre qualquer uma das ações correspondentes; 100% representa que já realiza e monitora todas as ações.

Contexto estadual

A análise do contexto estadual é construida a partir da consolidação dos contextos das empresas. Para facilitar a compreensão no cenário estadual, esse *score* é convertido em escala de 0 a 10 pontos. A média dos *scores* das empresas por dimensão, tratada neste documento, é representada de acordo com o modelo a seguir.



GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de Pessoas é uma dimensão de atuação empresarial vinculada ao **Ambiente Interno**, que trata do conjunto de políticas e práticas por meio das quais a relação entre a empresa e seus colaboradores é conduzida. Tratada como elemento estrutural da cultura organizacional, a gestão de pessoas valoriza o trabalho para que todos se sintam parte efetiva da organização, repercutindo positivamente em ganhos de produtividade e vantagens competitivas. Na Bússola da Sustentabilidade, essa dimensão é entendida por meio das seguintes temáticas: **Relações de Trabalho**, **Equidade de Gênero e Respeito à Diversidade** e **Educação**. Ao serem incorporados ao cotidiano da empresa, os aspectos ligados a essas temáticas contribuem para potencializar as competências internas, individuais e coletivas, proporcionando o desenvolvimento qualitativo do trabalho.

Desempenho médio do Paraná na dimensão

Gestão de Pessoas

4,0

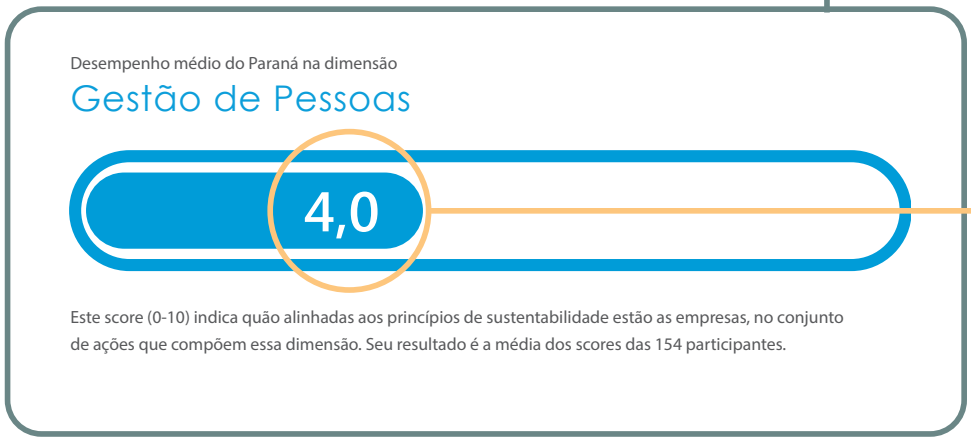
Este score (0-10) indica quão alinhadas aos princípios de sustentabilidade estão as empresas, no conjunto de ações que compõem essa dimensão. Seu resultado é a média dos scores das 154 participantes.

O desempenho de 4,0 revela que, em relação aos indicadores da dimensão **Gestão de Pessoas**, as empresas em geral já reconhecem a importância de incorporar aspectos de sustentabilidade, mas por algum motivo ainda não realizaram as ações correspondentes, mesmo que já tenham se planejado para isso.

1. Em cada página de abertura de uma dimensão há uma explicação sobre ela e sobre as áreas temáticas que a compõem.

2. O resultado do desempenho médio em sustentabilidade por dimensão empresarial é representado por uma figura similar a um gráfico de barras. O valor exibido, entre 0 e 10, indica o quão alinhadas aos princípios de sustentabilidade estão as empresas, no conjunto de ações que compõem a dimensão. Seu resultado é a média dos scores das participantes. A grandeza é expressa proporcionalmente no preenchimento da barra.

3. Uma breve avaliação é apresentada com base no resultado do desempenho médio.



Desempenho médio do Paraná na dimensão

Gestão de Pessoas

4,0

Este score (0-10) indica quão alinhadas aos princípios de sustentabilidade estão as empresas, no conjunto de ações que compõem essa dimensão. Seu resultado é a média dos scores das 154 participantes.

Valor de 0 a 10 correspondente ao desempenho médio em sustentabilidade das indústrias do Paraná, em determinada dimensão. O preenchimento da barra é proporcional ao score.

Desempenho geral em sustentabilidade

Contexto da empresa

O desempenho geral é o nível de mensuração criado como síntese de todo alinhamento aos princípios de sustentabilidade. A cada empresa, portanto, é atribuído um *score* com essa caraterística, variando de 0 a 10 pontos. Ainda que o valor não permita chegar a conclusões detalhadas sobre como agir para promover melhorias (ao contrário do que acontece no desempenho de indicadores), é uma boa referência para estabelecer comparativos.

Contexto estadual

No cenário estadual, o desempenho geral é calculado pela média do desempenho de todas as empresas participantes. Sua representação é feita com gráfico de barras, sendo o preenchimento proporcional ao valor encontrado no *score* (0 a 10). Por se tratar de um único valor, não é exibido o modelo de representação neste tópico. O resultado final está disponível no capítulo "Desempenho Geral em sustentabilidade na indústria paranaense".

PANORAMA DA PESQUISA

A Bússola da Sustentabilidade ficou disponível para o público entre junho e dezembro de 2016, e seus resultados foram analisados e publicados em 2017. Para aproximação dos empresários e gestores das indústrias instaladas no Paraná, realizou-se um grande esforço de mobilização dos setores industriais do estado. Isso se deu pelo contato com sindicatos patronais, instituições de ensino superior, organizações de classe, entre outros. Ainda, comunicação por telefone, *e-mail*, por meio de eventos e também por mídia espontânea em jornais e programas de TV e rádio. Esse esforço resultou na interação, em diferentes níveis de intensidade, com mais de 10 mil empresas.

Para integrar a iniciativa, os empresários acessaram a ferramenta disponibilizada gratuitamente no *hotsite* www.bussoladasustentabilidade.org.br.

O público-alvo compreendeu indústrias instaladas no Paraná, de qualquer porte e pertencentes aos setores de Transformação, Construção Civil, Extração, Tecnologia de Informação e Comunicação ou Reparação de Veículos. Para o processo de resposta à Bússola, foram buscados nas empresas seus agentes de sustentabilidade, diretores, gerentes, etc.

Como resultado, foram computadas cerca de 250 empresas ingressantes, sendo que 154 concluíram a participação e obtiveram gratuitamente o diagnóstico sobre sustentabilidade.

Do total de respondentes, 71% foram representadas por pessoas com **cargos** em nível estratégico, como sócio, proprietário, presidente, gerente ou diretor. O resultado pode ser visto no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Cargo dos(as) respondentes

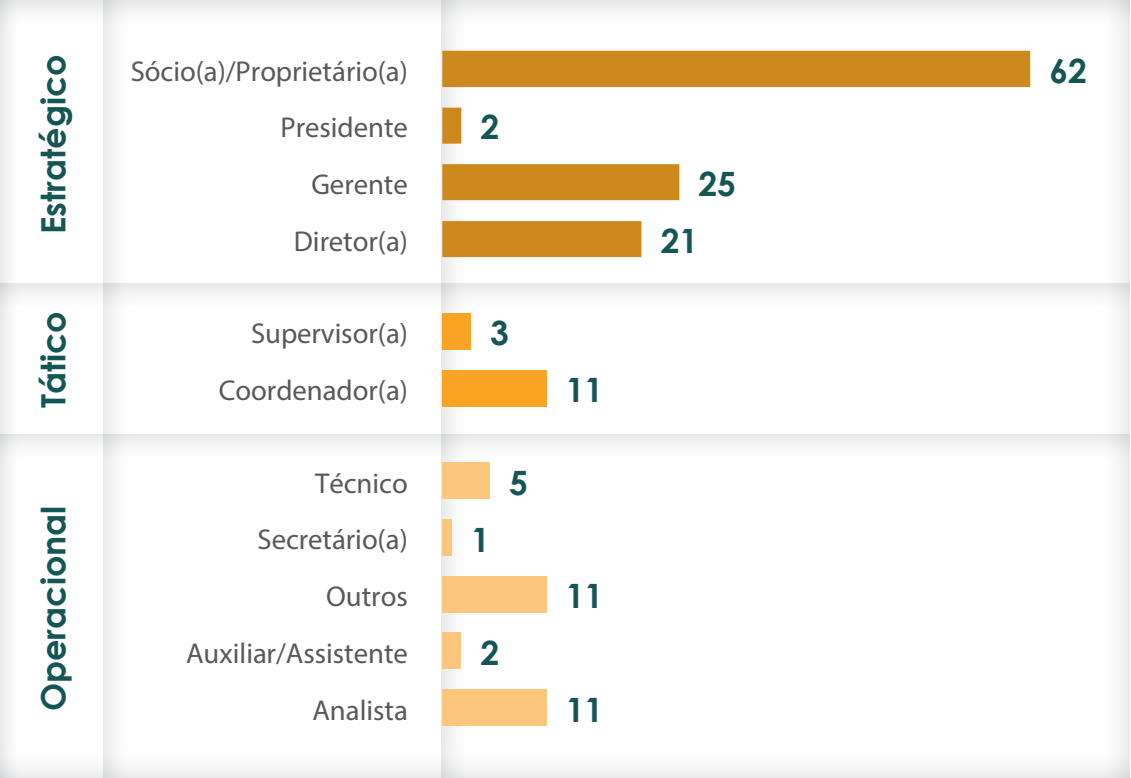
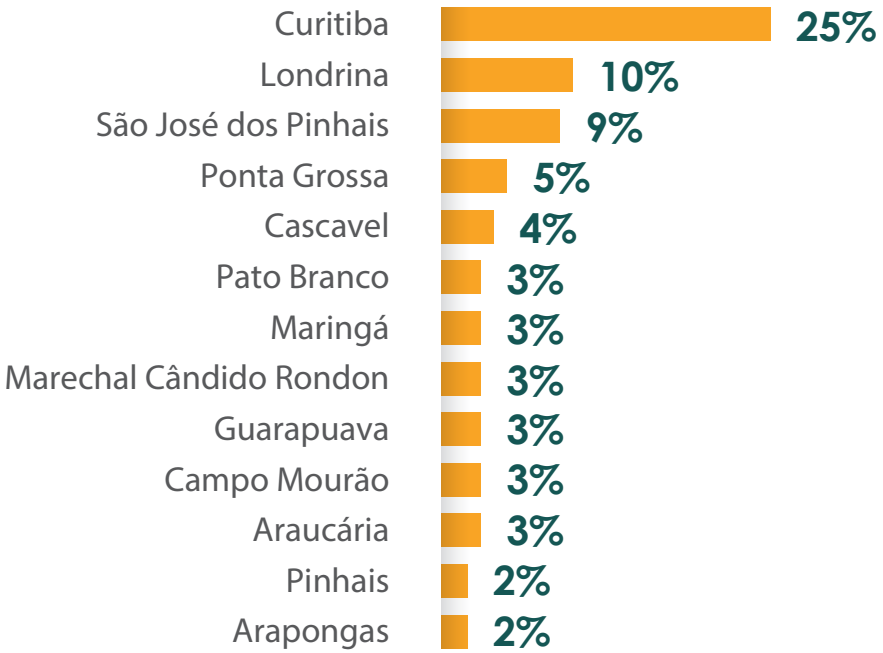


Gráfico 2 – Respondentes por município[2]



Com relação ao **porte** das empresas participantes, 75% enquadram-se como micro e pequenas[1]. Quanto à participação de **municípios** (Gráfico 2), houve maior concentração em Curitiba (25%), seguida de Londrina (10%) e São José dos Pinhais (9%). No total, 48 municípios foram representados com pelo menos uma empresa[2], sendo que 13 deles tiveram três ou mais participantes.

Quanto à distribuição **setorial**, o segmento de maior representação foi Tecnologia de Informação e Comunicação (14%), seguido de Madeira e Móveis (11%), Alimentos e Bebidas (10%) e Metal-mecânico (10%) (Gráfico 3). Os demais setores tiveram participação entre 1% e 7%. Os setores de Extração, Fumo e Petróleo e Biocombustíveis não foram representados nessa edição.

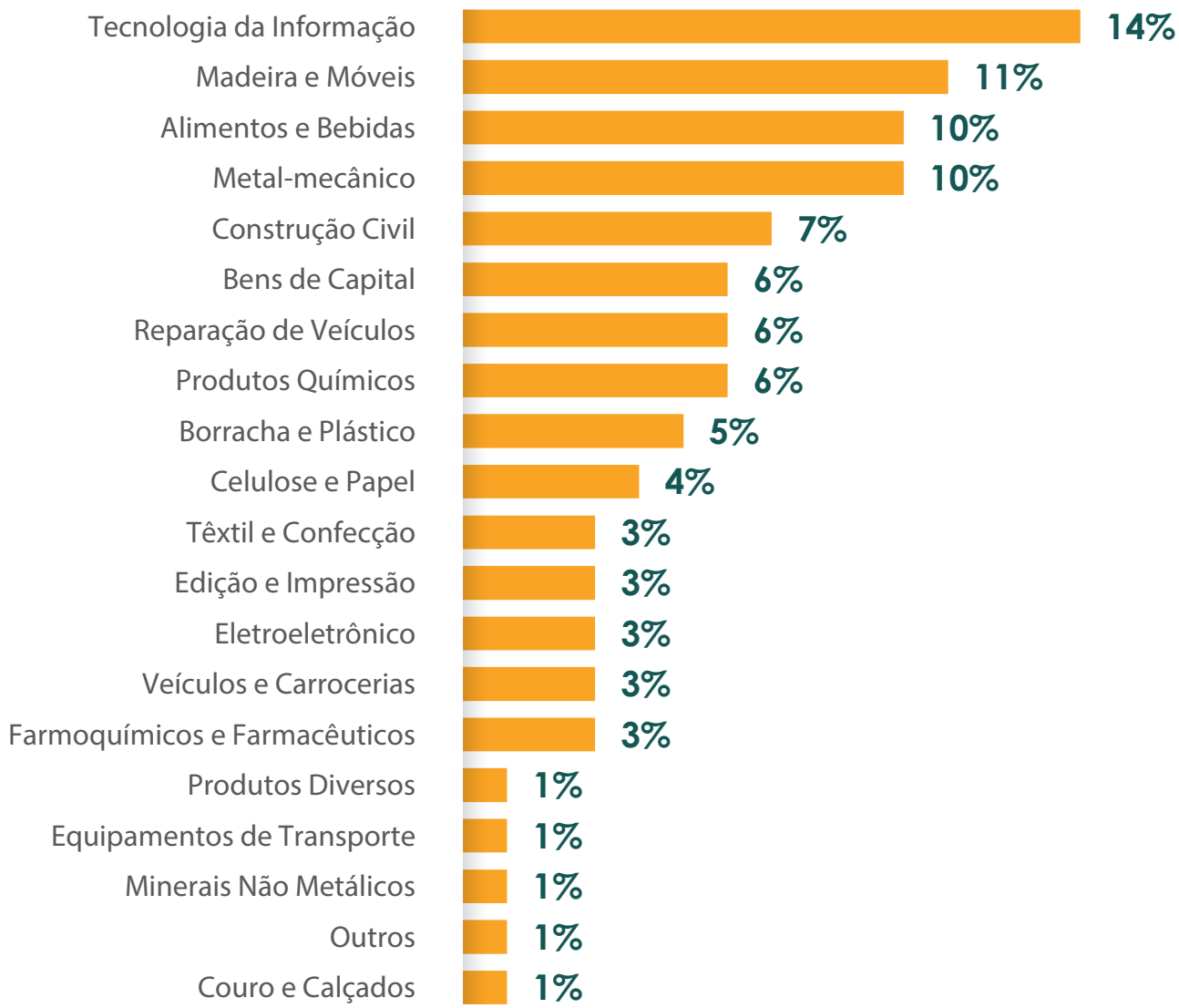
[1] Com base no critério adotado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), pelo qual as micro empresas tem de 0 a 19 funcionários e, as pequenas de 20 a 99 funcionários.

[2] Apenas os municípios com mais de dois respondentes foram representados no Gráfico.

O conjunto de resultados apresentados no Perfil de Sustentabilidade Industrial corresponde aos dados de respostas das 154 empresas que concluíram o questionário até o final, contemplando todas as perguntas obrigatórias.

Nos capítulos seguintes, serão apresentados os resultados, organizados por ambiente empresarial (ambiente interno, microambiente e macroambiente). Em cada um, há a exposição de desempenhos pelas dimensões empresariais que o integram, bem como dos resultados dos indicadores, agrupados por áreas temáticas. O desempenho geral em sustentabilidade na indústria paranaense é representando em seguida. Ao final, há uma análise dos desafios enfrentados para promoção e realização da sustentabilidade na indústria.

Gráfico 3 – Setores de atuação



AMBIENTE INTERNO

No escopo da Bússola da Sustentabilidade, **ambiente interno** é aquele dedicado à estrutura e às atividades internas da organização e que tem implicação imediata na administração da empresa.

DIMENSÃO EMPRESARIAL	ÁREA TEMÁTICA
Planejamento e Gestão de Processos	ORGANIZAÇÃO E GESTÃO COMPROMISSOS ÉTICOS
Gestão de Pessoas	RELAÇÕES DE TRABALHO EQUIDADE DE GÊNERO E RESPEITO À DIVERSIDADE EDUCAÇÃO
Produção	PRODUÇÃO MAIS LIMPA INOVAÇÃO

PLANEJAMENTO E GESTÃO DE PROCESSOS

Planejamento e Gestão de Processos é uma dimensão que se encontra vinculada ao **Ambiente Interno** da empresa. Refere-se ao conjunto de métodos, técnicas e ferramentas utilizadas para projetar e otimizar o alcance de objetivos no desenvolvimento de negócios. Para que essa dimensão esteja alinhada aos princípios de sustentabilidade, deve considerar os impactos dos processos de produção, de modo que o crescimento da empresa não gere externalidades negativas (riscos ambientais, sociais e econômicos), mas, ao contrário, potencialize externalidades positivas. Nesse contexto, a Bússola da Sustentabilidade busca entender essa dimensão por meio das temáticas **Organização e Gestão** e **Compromissos Éticos.**

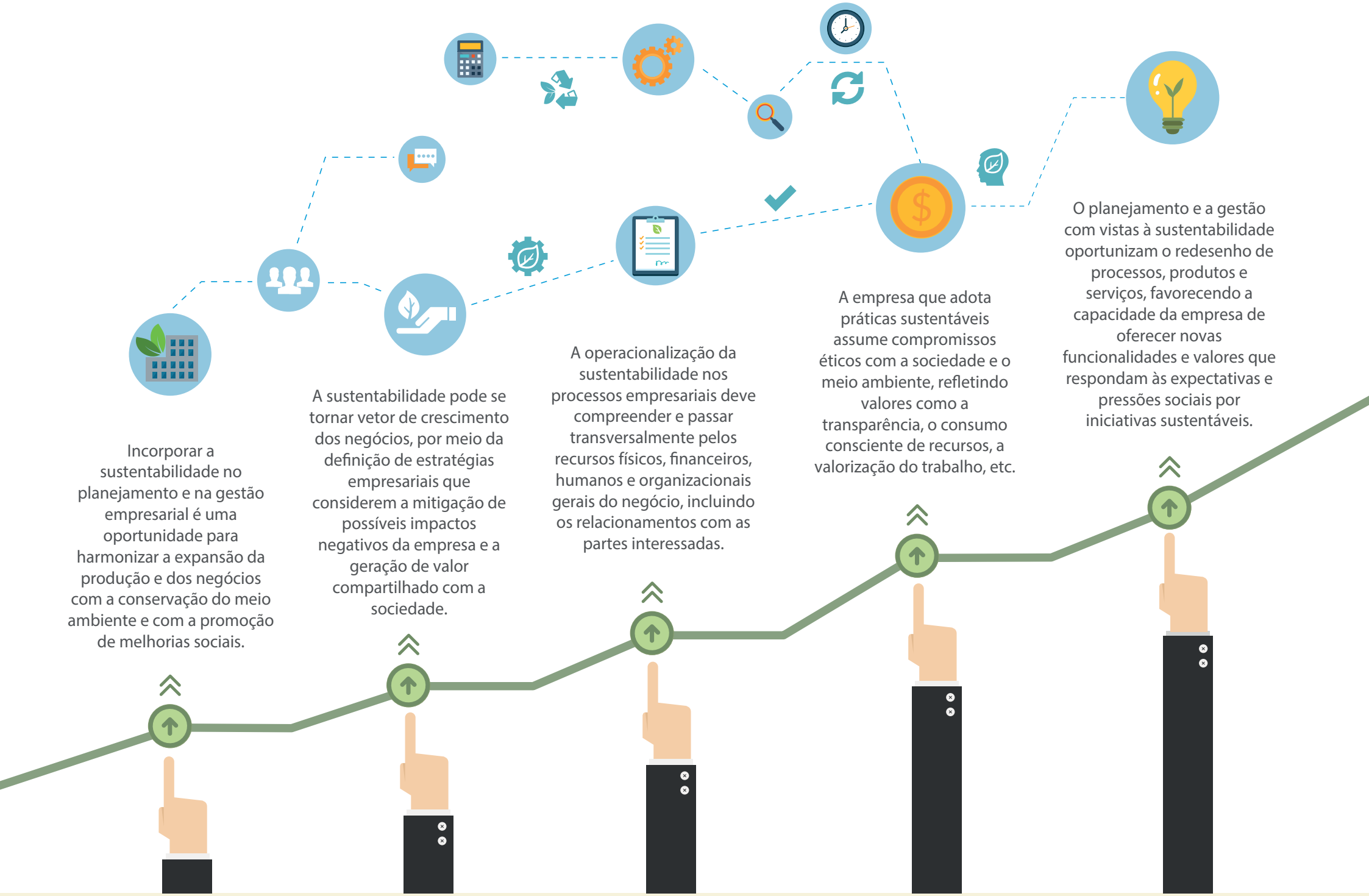
Desempenho médio do Paraná na dimensão empresarial

Planejamento e Gestão de Processos

4,0

Este *score* (0-10) indica quão alinhadas aos princípios de sustentabilidade estão as empresas, no conjunto de ações que compõem essa dimensão. Seu resultado é a média dos *scores* das 154 participantes.

O desempenho de 4,0 revela que, em relação aos indicadores da dimensão **Planejamento e Gestão de Processos**, as empresas participantes da pesquisa já reconhecem a importância de incorporar aspectos de sustentabilidade, mas por algum motivo ainda não realizaram as ações correspondentes, mesmo que já tenham se planejado para isso.


Incorporar a sustentabilidade no planejamento e na gestão empresarial é uma oportunidade para harmonizar a expansão da produção e dos negócios com a conservação do meio ambiente e com a promoção de melhorias sociais.
A sustentabilidade pode se tornar vetor de crescimento dos negócios, por meio da definição de estratégias empresariais que considerem a mitigação de possíveis impactos negativos da empresa e a geração de valor compartilhado com a sociedade.
A operacionalização da sustentabilidade nos processos empresariais deve compreender e passar transversalmente pelos recursos físicos, financeiros, humanos e organizacionais gerais do negócio, incluindo os relacionamentos com as partes interessadas.
A empresa que adota práticas sustentáveis assume compromissos éticos com a sociedade e o meio ambiente, refletindo valores como a transparência, o consumo consciente de recursos, a valorização do trabalho, etc.
O planejamento e a gestão com vistas à sustentabilidade oportunizam o redesenho de processos, produtos e serviços, favorecendo a capacidade da empresa de oferecer novas funcionalidades e valores que respondam às expectativas e pressões sociais por iniciativas sustentáveis.

Organização e Gestão

Organização e Gestão é uma das áreas temáticas analisadas na dimensão empresarial **Planejamento e Gestão de Processos** e está vinculada ao **Ambiente Interno** da empresa. Trata da incorporação de aspectos de sustentabilidade no planejamento e na execução de estratégias empresariais; na definição de objetivos e metas; na coordenação de processos de produção e nos relacionamentos corporativos.

A reflexão nessa temática visa a identificar o alinhamento da gestão de recursos físicos, financeiros, organizacionais e humanos aos objetivos da sustentabilidade. Para tanto, na Bússola da Sustentabilidade, foram analisados cinco indicadores:

Aspectos de sustentabilidade no planejamento e na gestão empresarial

A efetividade das ações voltadas ao desenvolvimento sustentável pode ser assegurada a partir da incorporação de aspectos sustentáveis na estratégia empresarial, missão, visão e também nos valores da empresa. A destinação de recursos financeiros específicos, bem como o monitoramento de processos e práticas empresariais por meio de relatórios de sustentabilidade, beneficiam a operacionalização das ações.

Pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade

O investimento em atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação, com vistas ao redesenho de processos, produtos e serviços que atendam aos aspectos de sustentabilidade, fortalece as competências gerenciais e as bases estratégicas de criação de valor.

Envolvimento das partes interessadas na governança da empresa

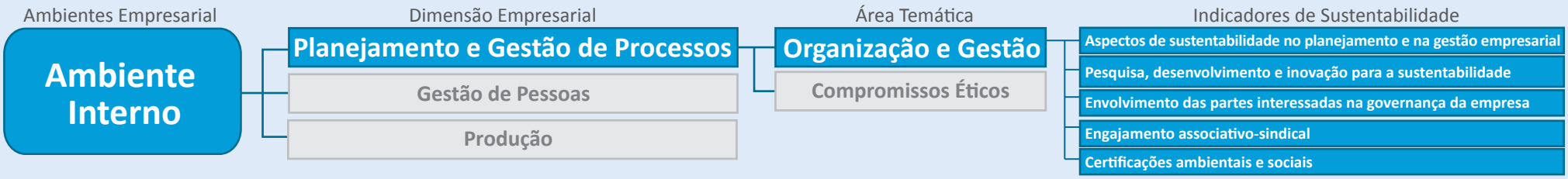
Instâncias de participação de públicos externos e internos para a definição e o monitoramento das operações empresariais, assim como procedimentos para gestão de críticas, possibilitam o envolvimento das partes interessadas na governança da empresa.

Engajamento associativo-sindical

O engajamento com associações, sindicatos e/ou federações favorece a normatização de boas práticas de gestão para a sustentabilidade no campo de atuação da empresa.

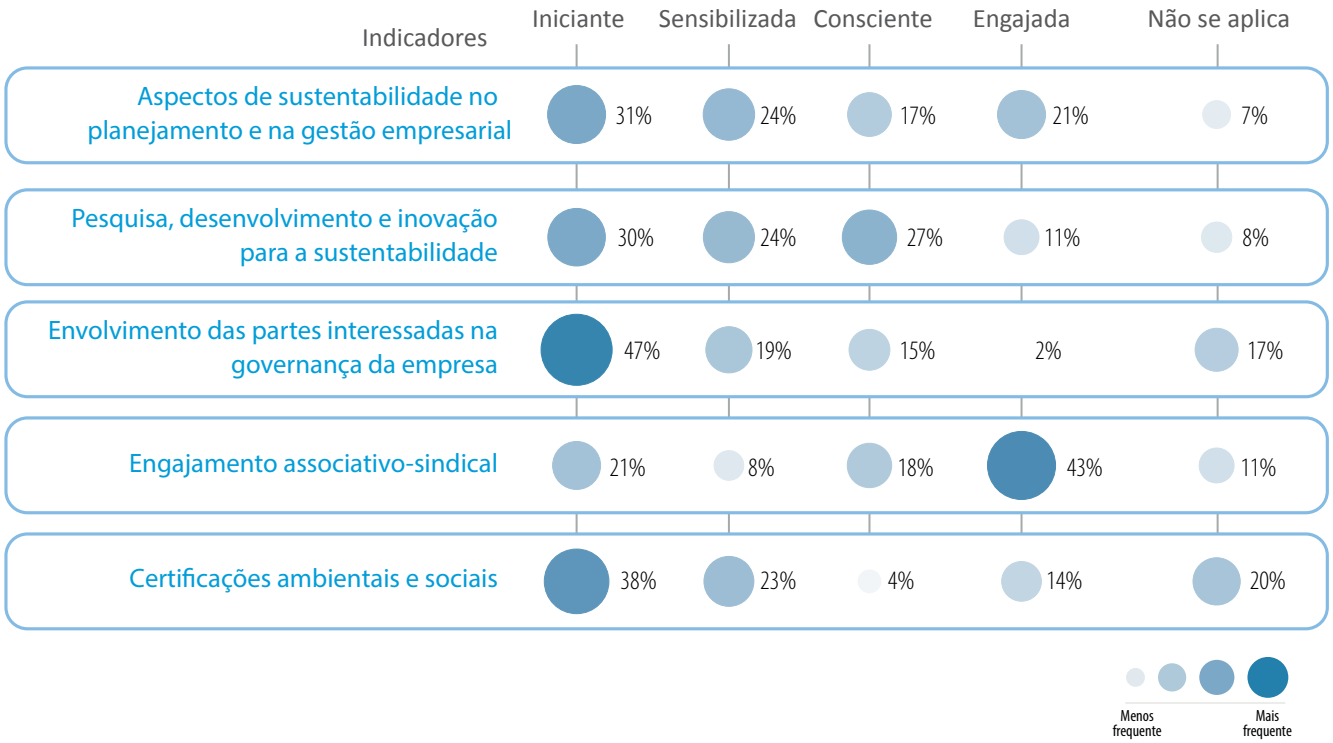
Certificações ambientais e sociais

A adoção de certificações ambientais e sociais permite a adequação das operações empresariais às normas técnicas e demais exigências governamentais e de mercado. A conformidade às certificações oportuniza a redução de custos, a minimização de danos ambientais e sociais, bem como a valorização da imagem associada a um padrão de qualidade certificado.



Na temática **Organização e Gestão**, na qual se dá a incorporação de aspectos sustentáveis na estratégia empresarial, o indicador **engajamento associativo-sindical** foi aquele que apresentou maior grau de maturidade, com 43% das empresas na posição engajada. Isso significa que já realizam e monitoram ações orientadas ao estreitamento de relações com sindicatos, associações, federações ou fóruns temáticos para defesa de políticas setoriais. Nos demais indicadores, prevaleceram graus de maturidade iniciante ou sensibilizada, especialmente no que tange ao **envolvimento das partes interessadas na governança da empresa** (abertura das empresas para ouvir e receber orientações do público externo), com 47%. A implementação de **certificações ambientais e sociais** também foi expressiva no grau iniciante (38%).

Organização e Gestão • Desempenho nos Indicadores



O engajamento com órgãos representativos é fundamental para abertura da cooperação institucional, todavia, a implementação de práticas relativas aos outros indicadores também poderá trazer contribuições, seja pelo acréscimo da vantagem competitiva, melhor padronização de processos, aumento da eficiência e produtividade, assim como redução de custos.

PRÁTICA EMPRESARIAL

Como os aspectos de sustentabilidade podem auxiliar na organização e na gestão empresarial?

A empresa A atua há mais de 70 anos em pesquisa, desenvolvimento tecnológico e inovação. Sua área de operação atende a diversos segmentos industriais como Alimentos e Bebidas, Automotivo, Celulose e Papel, Construção Civil, Energia, Madeira e Móveis, além de Produtos Químicos. Seu conjunto de soluções tecnológicas abrange desde normas técnicas e certificação, até incubação, ensaios e propriedade intelectual. A sustentabilidade tem papel de destaque, principalmente na definição de estratégias, objetivos e metas, na coordenação dos processos e nos relacionamentos da empresa.

Para melhor traduzir os princípios organizacionais, a Sustentabilidade foi inserida na visão corporativa. Com isso, a empresa A busca ser sustentável e reconhecida como referência em pesquisa, desenvolvimento tecnológico e inovação, especialmente com soluções na área de saúde. Outros aspectos fundamentais da temática também foram marcados em valores como responsabilidade, valorização das pessoas e gestão compartilhada.

Um dos diretores detalha como a Sustentabilidade vai além da formalização: *"Não é uma questão apenas da missão, do planejamento e do cumprimento de normativas. Transpassa os cuidados com a saúde de nossos colaboradores, as associações com a comunidade local, os projetos ambientais que valorizem o nosso comprometimento na melhoria da qualidade da água, do manejo do solo, da minimização de impactos quanto à emissão de Gás Carbônico e atuação em programas de energias renováveis."*

Ao mesmo tempo em que os princípios são formalizados nos instrumentos de gestão, há compromisso com o monitoramento e o controle das práticas. Internamente, há um Sistema de Gestão Integrado a indicadores, que contemplam meio ambiente, programas ocupacionais, segurança e saúde no trabalho. **Do ponto de vista da transparência, são realizadas auditorias externas, que acompanham as ações de sustentabilidade, seguindo e avaliando os critérios estabelecidos para manutenção da certificação ISO 14000 (gestão ambiental).**

As práticas também são legitimadas pelas seguintes certificações/normas: OHSAS 18001 (qualidade), Sistema PDI 16.501 (sistema de gestão da pesquisa, do desenvolvimento e da inovação), BPF (Boas práticas de Fabricação), CIAEP (Credenciamento Institucional para Atividades com Animais em Ensino ou Pesquisa) e Certificado de apoio ao aleitamento materno.

O compromisso com sensibilização para práticas sustentáveis ainda é expresso em ações com a comunidade local, colaboradores e familiares. Isso ocorre, por exemplo, por meio de *workshops* em energias renováveis. Recentemente, a empresa inaugurou um espaço físico que funciona como regulador do microclima local. Todas as ações estão alinhadas aos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Programa ODS).

O diretor reforça a importância do compromisso sustentável: *"Permite fortalecer nossa marca como instituição que contribui para o avanço em PD&I de soluções tecnológicas, satisfazendo necessidades das partes interessadas e gerando conhecimento."*

RECOMENDAÇÕES: ORGANIZAÇÃO E GESTÃO

Por que isso é importante?

- Valoriza a imagem institucional com a construção de uma reputação positiva em sustentabilidade, ao refletir esses aspectos nos produtos, serviços, processos e práticas da empresa;
- Favorece o alinhamento das práticas de gestão às necessidades e expectativas de suas partes interessadas, informadas por meio de canais de comunicação;
- Oportuniza o redesenho de processos, produtos e serviços que, ao serem alinhados à sustentabilidade, podem oferecer certas funcionalidades percebidas como positivas pelo mercado e responder às pressões sociais.

Por onde sua empresa pode começar?

- Estabelecer canais de comunicação interna (jornais, vídeos, murais, etc.) e externa (relatório de sustentabilidade, *website* etc.), enquanto ferramentas para a aprendizagem, o conhecimento e a interação dos colaboradores e partes interessadas;
- Manter relações transparentes, éticas e socialmente justas com instituições representativas, órgãos de classe e similares, respeitando o direito de representação dos colaboradores e da empresa em si;
- Mapear em meio aos colaboradores os conhecimentos e as competências requeridas para inovação em sustentabilidade, estimulando a capacidade individual e corporativa por meio da capacitação das equipes de trabalho.

Como monitorar?

- Estabelecer indicadores e metas para acompanhar o progresso das estratégias empresariais, a partir de referências que integrem os aspectos de sustentabilidade incorporados pela empresa e as dimensões do negócio;
- Avaliar periodicamente a incorporação dos aspectos de sustentabilidade no planejamento e na gestão empresarial, mensurando ganhos sociais, econômicos e ambientais resultantes das ações empreendidas;
- Monitorar o entendimento e envolvimento dos colaboradores e das partes interessadas nas ações empreendidas pela empresa e nas suas práticas de gestão, bem como acompanhar o atendimento das demandas provenientes desses grupos.

Compromissos Éticos

A sustentabilidade tem por premissas os princípios éticos e a transparência na gestão do trabalho e dos negócios, que vão além das conformidades legais. Essa perspectiva configura-se como uma das áreas temáticas analisadas na dimensão empresarial **Planejamento e Gestão de Processos** e está vinculada ao **Ambiente Interno** da empresa.

Os **Compromissos Éticos** correspondem ao conjunto de valores e princípios adotados para orientar a conduta de uma empresa e suas relações com as partes interessadas (fornecedores, concorrentes, funcionários, clientes, acionistas, poder público, mídia, entre outros).

A reflexão nessa temática visa a identificar a presença de compromissos éticos nas práticas da organização. Para tanto, na Bússola da Sustentabilidade, foram analisados dois indicadores:

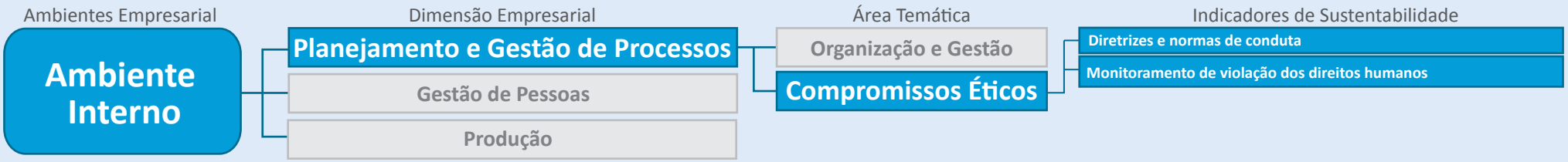
Diretrizes e normas de conduta

Os valores e princípios éticos de conduta devem refletir a preocupação da empresa com o impacto no meio ambiente e na sociedade. Dessa forma, são diretrizes que visam a estabelecer relações de trabalho justas, o consumo responsável de recursos, o respeito aos direitos humanos, o desenvolvimento social por meio do trabalho, etc. A formalização e divulgação de documentos como o Código de Ética e a Declaração de Missão e Valores permite à empresa apresentar, de forma clara e transparente, os compromissos e as garantias de todas as partes interessadas, bem como esclarecer as responsabilidades éticas, sociais e ambientais corporativas.

Monitoramento de violação dos direitos humanos

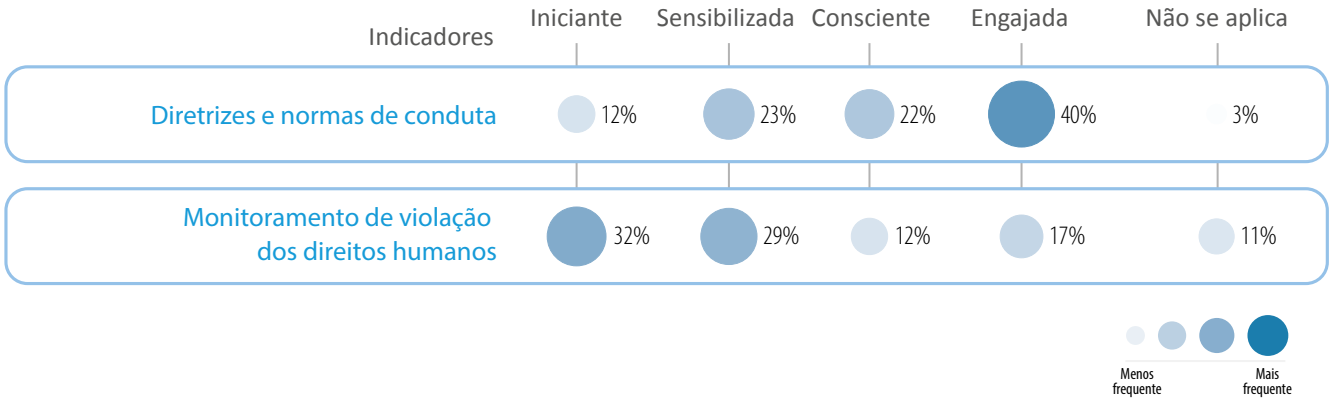
A empresa respeita os direitos humanos ao fornecer trabalho decente e remuneração favorável, bem como ao estimular a inclusão de grupos sociais vulneráveis no mercado. A fim de fortalecer compromissos éticos, é fundamental a existência de mecanismos formais para o monitoramento e acolhida de reclamações contra violações de direitos humanos e trabalhistas, tanto nos processos internos da empresa, como em toda sua cadeia produtiva.

A empresa que adota e divulga compromissos éticos contribui para a conscientização de colaboradores, parceiros comerciais e clientes. A regulação da conduta também colabora para uma cultura organizacional estável e confiável, fortalecendo qualitativamente o trabalho, os negócios e a imagem institucional.



Na temática **Compromissos Éticos**, o indicador **diretrizes e normas de conduta** apresentou valor expressivo no grau de maturidade engajada (40%), indicando que a aplicação de boas práticas de conduta para relações internas e externas já é algo realizado ou até monitorado pelas indústrias. Por sua vez, a adoção de mecanismos formais para gestão de reclamações sobre **violações de direitos humanos e trabalhistas** está dividida entre um grupo que ainda não pensou sobre a temática (32%) e outro que pensou, mas ainda não colocou em prática nenhuma ação (29%).

Compromissos Éticos • Desempenho nos Indicadores



A adoção de **Compromissos Éticos** reveste-se de extrema relevância no **Planejamento e Gestão de Processos** das organizações. As indústrias que realizam e monitoram ações atreladas aos indicadores dessa temática estão mais aptas a receber e solucionar demandas de clientes de maneira rápida e justa, além de garantir mais transparência e credibilidade perante o mercado e a sociedade.

PRÁTICA EMPRESARIAL

Como as diretrizes de boas práticas de conduta para as relações internas e externas podem dar suporte ao desenvolvimento do negócio?

Desde 1995 a indústria B está no ramo madeireiro, exportando decks e assoalhos para o Canadá, os Estados Unidos e países da Europa. Orgulha-se por oferecer produtos inovadores e com alto padrão de qualidade, objetivando a satisfação de consumidores e a diminuição do passivo ambiental na cadeia produtiva. Comprometida com a sustentabilidade, tem o cuidado especial de proporcionar e preservar a qualidade de trabalho dos colaboradores.

Para a indústria B, sustentabilidade é a capacidade de gerar receitas e entregar produtos em harmonia com o planeta. Envolve humanização, meio ambiente e espiritualidade. Afeta a competitividade especialmente no quesito meio ambiente. As práticas sustentáveis já começam no abastecimento de matéria-prima, com medidas adequadas nas áreas de manejo e plantio. Essa cultura, que nasceu com o negócio, se estende ao processo produtivo (por exemplo, no uso de vernizes à base de água) e à cadeia de distribuição (por exemplo, na política de logística reversa). Os consumidores reconhecem a importância dessas ações, ao encontrar na empresa selos e garantias de produtos verdes.

As diretrizes de boas práticas de conduta para as relações internas e externas envolvem todos os colaboradores. Segundo um dos responsáveis pela sustentabilidade, *"procuramos conscientizar toda equipe quanto a desperdícios, não só de material, mas de tempo. Uma produção sustentável tem que ser plena para ser competitiva. Nosso negócio por si só já é sustentável, pois tiramos árvores que estão condenadas ou entrando no processo para dar espaço a novas. Nos processos internos, utilizamos todas as sobras da madeira; o que não se usa em obras e acabamentos como decks e pergolados, é aplicado em móveis ou acessórios. Até o pó fino é utilizado em acabamentos e o grosso para caldeira".*

O comprometimento com os recursos naturais está em todas as partes envolvidas na cadeia produtiva, proporcionando benefícios mútuos e imparciais, por meio de comunicação confiável, compreensível e acessível. Parte desse resultado se deve ao apoio de uma consultoria, responsável pela identificação de espaços de melhoria na conduta da empresa com atores internos e externos. Umas das boas práticas empregadas foi a instalação de uma horta orgânica, onde os próprios funcionários atuam, beneficiando também a comunidade do entorno.

A adoção de um mecanismo formal de gestão de reclamações e sugestões acerca da atuação da empresa também foi fundamental para seu engajamento com compromissos éticos. São adotados procedimentos rígidos de controle em relação ao processo produtivo, não apenas pela exigência do mercado externo, mas também por atenção e responsabilidade com consumidores, assim como com a legislação vigente. Exigentes e atentos na busca por melhorias, os gestores constantemente monitoram o cenário econômico, as ações do governo e o comportamento dos clientes, por meio de sistemas de gestão.

RECOMENDAÇÕES: COMPROMISSOS ÉTICOS

Por que isso é importante?

- Reduz a vulnerabilidade da empresa a ações indenizatórias e/ou judiciais, ao prevenir e eliminar possibilidades de corrupção ou de qualquer situação potencial de prejuízo aos públicos interno e externo com os quais se relaciona;
- Favorece a consolidação de equipes mais colaborativas e de melhor desempenho, por meio da cultura de inclusão e de respeito mútuo, repercutindo em ganhos de produtividade e vantagens competitivas para a empresa;
- Valoriza a imagem institucional à medida que a empresa é reconhecida como um bom lugar para se trabalhar, facilitando a contratação e retenção de talentos, assim como redução de rotatividade dos colaboradores.

Por onde sua empresa pode começar?

- Elaborar mecanismos para a aplicação das normas de conduta e dos valores da empresa nos processos de trabalho e no comportamento dos colaboradores, tais como: programas de integração na admissão, treinamentos, seminários temáticos, comitê/comissão de ética, etc.;
- Promover o respeito aos direitos humanos por meio de atividades diárias, tais como: oferta de condições de trabalho seguras e saudáveis, estímulo à diversidade e à equidade de gênero, combate à discriminação, políticas salariais justas e equitativas, etc.;
- Atuar de forma leal e legal em relação à concorrência, combater todas as formas de corrupção nas relações com o setor público e privado (extorsão, suborno, fraude e sonegação) e definir procedimentos para o controle e punição de práticas ilícitas visando a vantagens comerciais.

Como monitorar?

- Estabelecer indicadores para acompanhar a atuação da empresa em questões éticas e o progresso de ações de controle à violação de direitos humanos, bem como a eficácia das respostas organizacionais em casos de violações;
- Estabelecer canais de comunicação internos e externos para o registro e o tratamento de eventuais transgressões aos princípios éticos e a normas de conduta estabelecidas pela empresa;
- Monitorar a percepção dos colaboradores quanto aos princípios éticos e valores da empresa por meio de pesquisas de clima organizacional, favorecendo a coerência entre ambos, assim como a revisão de procedimentos organizacionais e operacionais.

GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de Pessoas é uma dimensão de atuação empresarial vinculada ao **Ambiente Interno**, a qual trata do conjunto de políticas e práticas por meio das quais a relação entre a empresa e seus colaboradores é conduzida. Compreendida como elemento estruturante da cultura organizacional, a gestão de pessoas valoriza o trabalho para que todos se sintam parte efetiva da organização, repercutindo positivamente em ganhos de produtividade e vantagens competitivas. Na Bússola da Sustentabilidade, essa dimensão é entendida por meio das seguintes temáticas: **Relações de Trabalho**, **Equidade de Gênero e Respeito à Diversidade** e **Educação**. Ao serem incorporados ao cotidiano da empresa, os aspectos ligados a essas temáticas contribuem para potencializar as competências internas, individuais e coletivas, proporcionando o desenvolvimento qualitativo do trabalho.

Desempenho médio do Paraná na dimensão empresarial

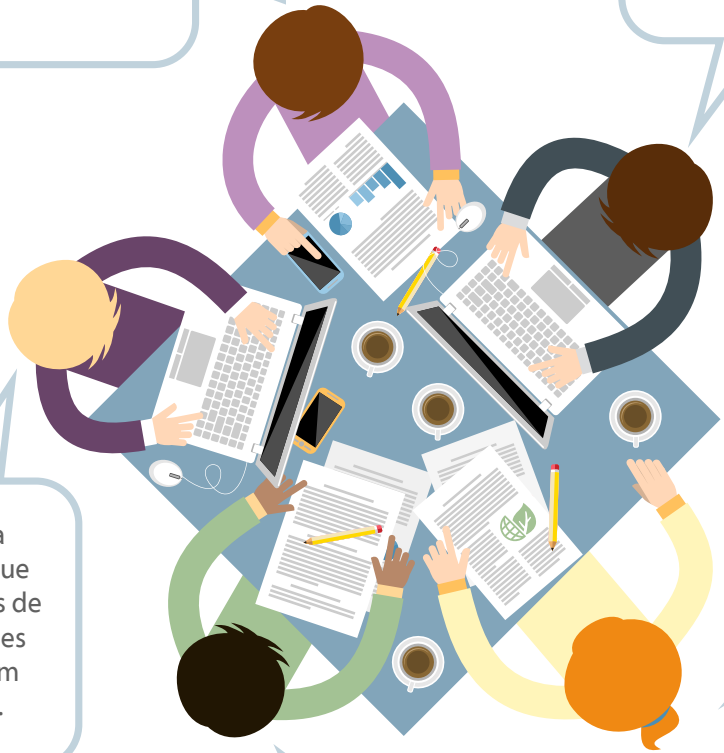
Gestão de Pessoas

Este *score* (0-10) indica quão alinhadas aos princípios de sustentabilidade estão as empresas, no conjunto de ações que compõem essa dimensão. Seu resultado é a média dos *scores* das 154 participantes.

O desempenho de 4,0 revela que, em relação aos indicadores da dimensão **Gestão de Pessoas**, as empresas em geral já reconhecem a importância de incorporar aspectos de sustentabilidade, mas por algum motivo ainda não realizaram as ações correspondentes, mesmo que já tenham se planejado para isso.

Pautada pela sustentabilidade, a empresa deve garantir o trabalho digno, ou seja, jornadas equilibradas, salários e benefícios equitativos, saúde e segurança no exercício profissional, proteção da vida pessoal e familiar dos colaboradores, etc.

Capacitar os colaboradores para que se tornem agentes multiplicadores da sustentabilidade é fundamental para a disseminação desses valores no ambiente de trabalho, em suas famílias e na comunidade.



A multiplicidade é um valor para a empresa. A cultura organizacional que valoriza a diversidade estimula visões de mundo plurais, consolidando equipes mais colaborativas e criativas em um ambiente de respeito e confiança.

A gestão de pessoas valoriza os colaboradores como ativos fundamentais para o sucesso dos negócios, incentivando o desenvolvimento de suas capacidades e potencialidades, por meio da participação e da educação.

Ao promover a cultura de inclusão e o suporte à igualdade de oportunidades sem distinção de gênero, raça, condição física, etc., a empresa auxilia no combate ao preconceito e à discriminação, valorizando a imagem institucional.

Relações de Trabalho

Inserida na dimensão empresarial **Gestão de Pessoas** e vinculada ao **Ambiente Interno** da empresa, a temática **Relações de Trabalho** refere-se aos vínculos que se estabelecem no âmbito laboral. A sustentabilidade pressupõe a construção de relações pautadas em valores éticos, como a transparência, a equidade e o respeito aos direitos humanos e trabalhistas. Sob essa perspectiva, o cuidado com o público interno evidencia a consistência das ações da empresa, por exemplo, por meio da incorporação dos objetivos do desenvolvimento humano e social às estratégias de desenvolvimento empresarial.

A análise dessa temática, no âmbito da Bússola da Sustentabilidade, se desdobra em três indicadores:

Saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho

Condições do ambiente de trabalho fundadas na preservação da saúde, segurança e qualidade de vida dos colaboradores, bem como na promoção de uma cultura organizacional inclusiva, favorecem o bem-estar físico, mental e emocional no exercício profissional, repercutindo positivamente na produtividade.

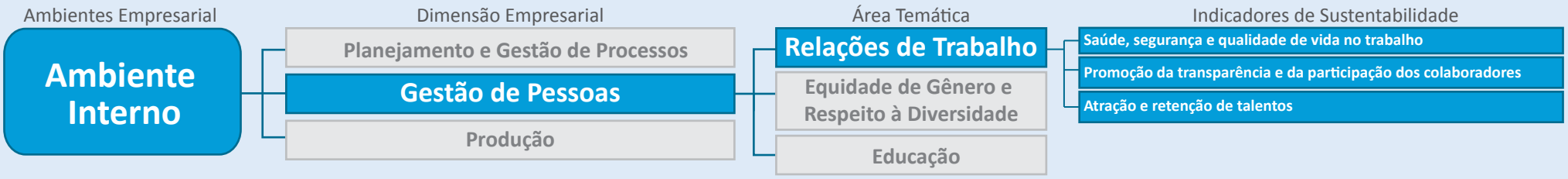
Promoção da transparência e da participação dos colaboradores

A transparência e o incentivo à participação nos processos decisórios possibilitam maior aderência dos colaboradores aos valores, aos objetivos e às metas da empresa, fortalecendo as relações de pertencimento e as bases estratégicas de criação de valor.

Atração e retenção de talentos

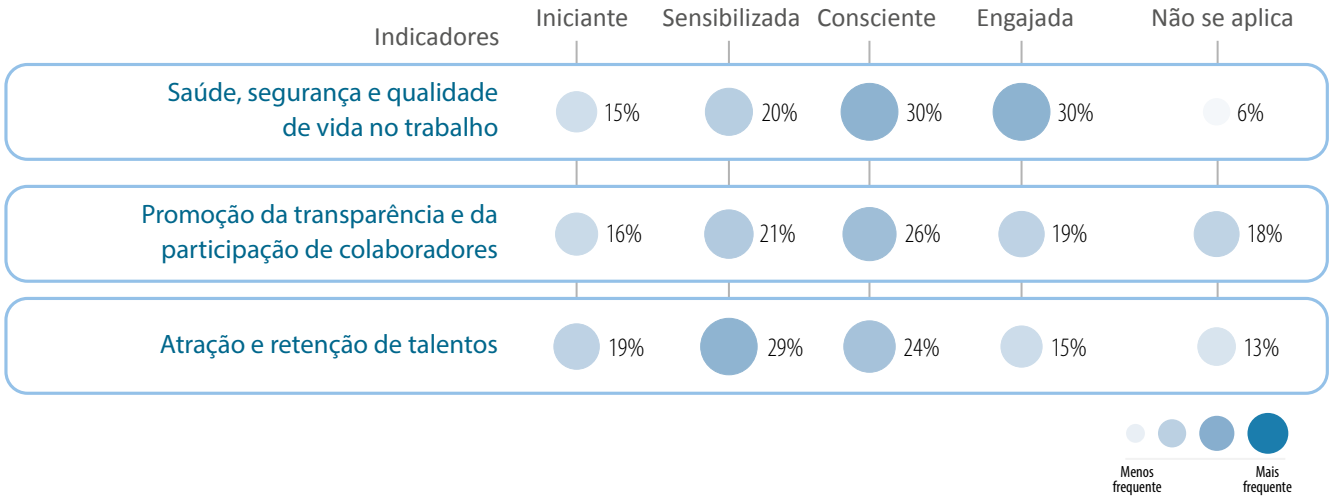
As estratégias de gestão de pessoas e os programas voltados para a atração e retenção de talentos possibilitam o desenvolvimento do potencial dos colaboradores, ao mesmo tempo em que consolidam equipes mais qualificadas e de melhor desempenho, na busca de soluções inovadoras para responder aos desafios do mercado.

A garantia dos valores sociais do trabalho não deve ser reduzida aos processos internos da empresa, mas deve avançar em toda a cadeia de valor. Nesse sentido, além da promoção de relações mais justas e que propiciem a qualidade do trabalho, a sustentabilidade implica a eliminação de condições laborais degradantes, insalubres e inseguras, além do combate ao trabalho infantil e daquele semelhante ao escravo.



O indicador **saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho**, que avalia a presença de melhorias e a adequação do espaço laboral, apresentou maior quantidade de empresas nos graus de maturidade consciente (30%) e engajada (30%). Quanto à **promoção da transparência e da participação de colaboradores**, assim como em relação à **atração e retenção de talentos**, nota-se que as indústrias estão mais concentradas nos graus sensibilizada ou consciente, ou seja, já planejaram e/ou realizaram ações referentes a essas práticas.

Relações de Trabalho • Desempenho nos Indicadores



No âmbito da dimensão Gestão de Pessoas, dentre as três áreas analisadas, a temática de Relações de Trabalho foi aquela que apresentou maior presença de empresas entre os graus de maturidade sensibilizada a engajada. Seja por questões normativas ou de natureza econômica, a valorização das relações de trabalho favorece um ambiente saudável e produtivo para os colaboradores, permitindo alcançar níveis satisfatórios de eficiência e cooperação.

PRÁTICA EMPRESARIAL

Quais os benefícios e resultados alcançados pela empresa ao promover incentivo à gestão participativa, à transparência e ao respeito aos direitos humanos e laborais?

A indústria C presta serviços na área metal-mecânica há mais de 30 anos, fornecendo soluções em processamento de chapas metálicas para os setores de telecomunicações, eletroeletrônica, informática, maquinário agrícola, distribuição de energia, entre outros. O constante investimento em tecnologia da informação, comunicação, infraestrutura e desenvolvimento profissional de seus colaboradores tem melhorado a competitividade e a produtividade da empresa.

"Utilizar os recursos disponíveis de forma consciente e, dentro das possibilidades, empregar diversos esforços sem prejudicar o meio ambiente e a sociedade. Ir além das questões normativas e emergenciais dos aspectos econômicos, ambientais e sociais." É assim que a sustentabilidade surge entendida e promovida na indústria, conforme o gestor responsável. O fenômeno faz parte do DNA da empresa, principalmente na promoção da qualidade de vida de todos os envolvidos no negócio, em especial nas questões laborais.

Os programas de saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho atendem plenamente aos requisitos legais: disponibilização de planos de saúde, cartão refeição ou alimentação e subsídio de transporte. Os técnicos de segurança e os membros da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) não medem esforços para promover a utilização correta e a conservação dos EPIs (Equipamentos de Proteção Individual), conforme descrito nas NRs (Normas Regulamentadoras).

Outras ações com foco na qualidade de vida do trabalhador e seus familiares são: apoio em planos odontológicos e de farmácia; acordos sazonais para beneficiar os filhos dos colaboradores com material escolar; e manutenção de uma biblioteca e videoteca. Há ainda um comitê de comunicação, que promove semanalmente reuniões com os colaboradores sobre temas em saúde, segurança e qualidade de vida do trabalhador.

Promover a transparência e incentivar a gestão participativa também faz parte da agenda de relações de trabalho da indústria C. Explica a gestora responsável pela empresa: *"Temos cargos bem definidos, uma descrição clara sobre eles e avaliações comportamentais e de conhecimento dos colaboradores. Assim, a escolha e o direcionamento de cursos se dão em função das lacunas detectadas no processo de avaliação. Na medida em que aparecem novos processos, novas exigências legais ou novos equipamentos, são selecionados os colaboradores que necessitam de capacitação. Tais aspectos têm permitido maior entendimento das possibilidades e capacidades do negócio. Os funcionários conseguem mensurar melhor os valores da empresa, o que se reflete em relações externas amistosas".*

Todo esse esforço tem um resultado positivo, representado no reconhecimento e na valorização pelos colaboradores. Os negócios também são beneficiados, em fluxo natural de melhoria da produtividade e rentabilidade.

RECOMENDAÇÕES: RELAÇÕES DE TRABALHO

Por que isso é importante?

- Propicia um ambiente físico saudável e confortável para a execução de atividades, favorecendo o desenvolvimento qualitativo do trabalho;
- Promove o comprometimento dos colaboradores com as necessidades da empresa e a maior disposição em contribuir para o sucesso dos negócios, por meio da participação na construção das práticas empresariais;
- Valoriza a imagem institucional à medida que a empresa é reconhecida como um bom lugar para se trabalhar, facilitando a contratação e retenção de talentos, bem como a redução de rotatividade dos colaboradores.

Por onde sua empresa pode começar?

- Enfatizar práticas de gestão participativa em todos os níveis hierárquicos da empresa e encorajar a discussão de opiniões e novas ideias, por exemplo, por meio de reuniões periódicas, gestão de sugestões, comitês temáticos, etc;
- Proporcionar ambientes de trabalho inclusivos e colaborativos, por meio de ações que incentivem a diversidade e o respeito às diferenças, que eliminem práticas de assédio moral e sexual, e que contribuam para a igualdade de oportunidades;
- Proporcionar recompensas econômicas justas (combinação de salários e benefícios flexíveis), recompensas pessoais (perspectiva de progresso na carreira, reconhecimento e realização profissional) e sociais (qualidade dos relacionamentos internos e maior participação nas práticas de gestão).

Como monitorar?

- Monitorar o entendimento e envolvimento dos colaboradores nas práticas de gestão participativa realizadas, identificando a adequação delas às expectativas do público interno e às necessidades das partes envolvidas;
- Estabelecer indicadores e metas para acompanhar o progresso das ações de promoção da saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho; a atração e retenção de talentos; bem como a transparência e participação dos colaboradores;
- Revisar periodicamente os procedimentos organizacionais e de gestão de pessoas da empresa, por exemplo, por meio da avaliação de clima organizacional, de pesquisas de satisfação, etc.

Equidade de Gênero e Respeito à Diversidade

Esta temática faz parte da dimensão empresarial **Gestão de Pessoas** e está vinculada ao **Ambiente Interno** da empresa. A **Equidade de Gênero e Respeito à Diversidade** inspira-se na construção de relações sociais pautadas no direito à diferença e no princípio da dignidade da pessoa humana. Essa busca implica a igualdade de oportunidade no acesso digno ao trabalho e a eliminação de qualquer discriminação na contratação e retenção de colaboradores, por motivos de gênero, orientação sexual, raça, condição física ou social, etc.

Pensar a gestão de pessoas da empresa sob a ótica da diversidade favorece tanto a inclusão profissional de segmentos sociais frequentemente marginalizados no mercado de trabalho, quanto o entendimento das diferenças como oportunidades de negócio. Na Bússola da Sustentabilidade, essa área temática é analisada a partir de três indicadores:

Práticas de não discriminação e promoção da diversidade

A cultura organizacional inclusiva auxilia no combate à discriminação e ao preconceito, por meio de programas de promoção da diversidade e de ações afirmativas para inclusão das minorias. A composição de um quadro de colaboradores compatível com a diversidade do mercado consumidor amplia a capacidade da empresa em responder criativamente às demandas dos diversos públicos.

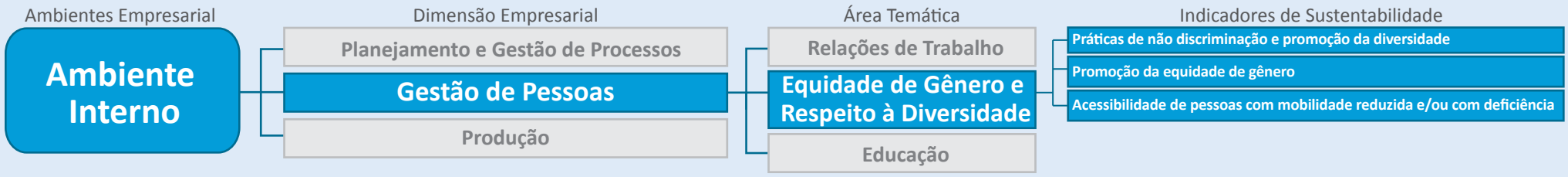
Promoção da equidade de gênero

Estratégias de inclusão das mulheres nos setores produtivos promovem o avanço da equidade de gênero. As empresas podem auxiliar no processo de empoderamento das mulheres, ao propiciarem maior qualidade no seu envolvimento com o trabalho e oportunidade de ascensão profissional.

Acessibilidade de pessoas com mobilidade reduzida e/ou com deficiência

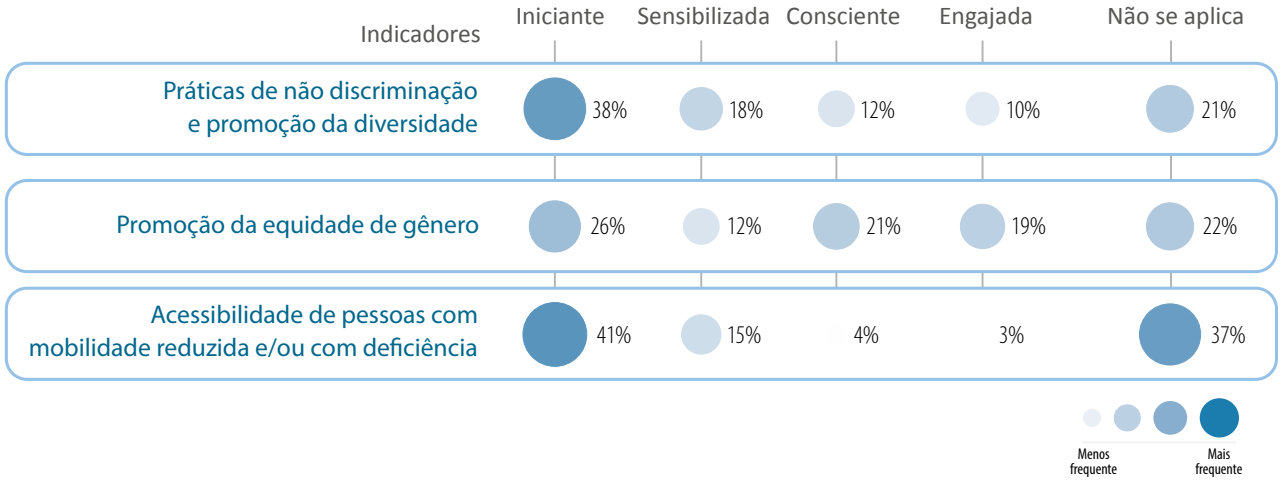
Disponibilizar condições de acessibilidade na empresa possibilita a inclusão no trabalho de pessoas com deficiência e/ou mobilidade reduzida. A atenuação de barreiras nos ambientes físicos e comunicacionais favorece a diversificação das contratações, além de tornar o ambiente mais agradável para todos os colaboradores.

A incorporação da temática de **Equidade de Gênero e Respeito à Diversidade** como atributo de sustentabilidade permite à empresa atuar ativamente na minimização das desigualdades sociais. Ao mesmo tempo, são geradas condições para potencializar sua competitividade em mercados cada vez mais plurais.



No que compete à temática, identifica-se para **todos os indicadores** o mesmo padrão em termos de grau de maturidade. A maior parte das indústrias ainda se encontra em estágio iniciante, ou seja, não planejou nenhuma ação relacionada às práticas assinaladas. Ademais, parte significativa avaliou que tais ações nem mesmo se aplicam à sua realidade. Os resultados indicam que há muito o que avançar no que concerne à formação de políticas de equidade de gênero e respeito à diversidade, isto é, na promoção da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, e na adequação de instalações físicas e materiais informativos, institucionais ou operacionais para pessoas com mobilidade reduzida e/ou com deficiência.

Equidade de Gênero e Respeito à Diversidade • Desempenho nos Indicadores



Nesse contexto, por menores que sejam, as iniciativas fazem grande diferença. Portanto, existe possibilidade de uso e apropriação das práticas, garantindo a igualdade de tratamento e oportunidades, o respeito aos direitos humanos e aos compromissos éticos estabelecidos coletivamente na empresa.

PRÁTICA EMPRESARIAL

Como construir relações sociais pautadas no respeito à diversidade e na equidade de gênero nas empresas?

O trabalho que começou na década de 1990, com enfoque em produtos *diet*, *light* e zero, trouxe grande reconhecimento e colocou a empresa D entre as mais conceituadas indústrias de alimentos do Brasil. São mais de 150 produtos, cuidadosamente desenvolvidos para atender às necessidades nutricionais de forma saudável e saborosa. Possui reconhecimento da sociedade pelos trabalhos ligados à sustentabilidade, tendo sido premiada com o selo Empresa Amiga da Cultura, Selo Clima Paraná Bronze e Prêmio Paranaense de Qualidade em Gestão e Empresa Cidadã. Também é signatária do Pacto Global das Nações Unidas.

Na empresa D é utilizado o termo "competitividade sustentável", uma forma de agir com relação aos negócios, a fim de promover a perenidade econômica, a equidade social, o desenvolvimento da cultura e a sustentabilidade ambiental. O interesse da empresa nessa temática, formalizado na declaração de valores, já é de longa data.

Desde a abertura, são realizadas práticas de promoção do desenvolvimento social da comunidade, como palestras sobre nutrição, saúde, hipertensão arterial e diabetes. Ao longo dos anos, promoveram-se diversas ações nessa linha, incluindo parcerias, atuação em rede, projetos sociais e doações financeiras. Na visão dos gestores, atuar com sustentabilidade é trabalhar para que a presença da empresa na comunidade seja positiva e promova o desenvolvimento local, garantindo também a perenidade do negócio.

Uma das linhas de ação de maior destaque no compromisso sustentável é a de equidade de gênero e respeito à diversidade. **As práticas já começam no recrutamento, com aplicação de uma política de seleção interna e externa que determina a ausência de qualquer tipo de discriminação. Na equipe interna é aplicado o manual do colaborador, um instrumento de formalização das práticas e condutas esperadas, dentre as quais se inclui uma orientação de que a empresa não tolera circunstâncias de discriminação, de qualquer origem.**

Com relação à promoção da equidade de gênero, também existem ações formalizadas, monitoradas e reconhecidas. *"São aplicadas práticas de contratação e administração de salários que privilegiam o mérito e reduzem os índices de disparidade entre homens e mulheres. 46% dos colaboradores são mulheres e a diferença média salarial de homens para mulheres é de 0,86%"*, revela a gestora.

Por fim, todo espaço da empresa é organizado para promover a acessibilidade de pessoas com mobilidade reduzida e/ou com deficiência, oferecendo melhores condições e redução de barreiras físicas e comunicacionais. Todas essas vertentes são estabelecidas por meio da construção de relações sociais pautadas no respeito à diferença e no princípio da dignidade da pessoa humana, em alinhamento com a sustentabilidade e orientados aos desafios da competitividade.

RECOMENDAÇÕES: EQUIDADE DE GÊNERO E RESPEITO À DIVERSIDADE

Por que isso é importante?

- Promove o direito de igualdade de oportunidades, o avanço da equidade de gênero, o respeito à diversidade e a acessibilidade a pessoas com mobilidade reduzida e/ou com deficiência nas políticas e processos da empresa;
- Favorece a consolidação de equipes mais colaborativas e de melhor desempenho por meio da valorização da diversidade, repercutindo em ganhos de produtividade e vantagens competitivas;
- Reduz a vulnerabilidade da empresa a ações indenizatórias e/ou judiciais, ao prevenir situações potenciais de discriminação, assédio sexual, físico e/ou moral.

Por onde sua empresa pode começar?

- Estabelecer critérios objetivos de contratação, vetando a formulação de exigências não relacionadas ao exercício dos cargos anunciados, com vistas à diversidade e a inclusão de mulheres em todos os setores e níveis hierárquicos da empresa;
- Estimular a ascensão profissional das mulheres por meio de planos de carreira, treinamentos e cursos, incentivos à liderança e à candidatura a cargos mais altos, etc;
- Adaptar os ambientes da empresa para o acesso e a plena circulação de pessoas com deficiência e/ou mobilidade reduzida, buscando atender aos princípios do desenho universal (por exemplo, normas estabelecidas pela ABNT).

Como monitorar?

- Revisar periodicamente as práticas organizacionais e de gestão de pessoas voltadas para a inclusão de minorias e das mulheres no ambiente de trabalho, por meio de pesquisas de clima organizacional e acompanhamento das relações de gênero na empresa;
- Estabelecer canais de comunicação internos e externos para o registro e o tratamento de eventuais casos de discriminação e/ou violência contra a mulher nos relacionamentos da empresa, de modo a minimizar as ocorrências;
- Averiguar periodicamente a estrutura física corporativa, com vistas a identificar e atualizar as adaptações necessárias para garantir a segurança de pessoas com deficiência e/ou mobilidade reduzida.

Educação

A **Educação** revela a valorização do trabalho e da proteção da dignidade humana por meio do incentivo ao desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador. Trata-se de uma área temática que integra a dimensão empresarial **Gestão de Pessoas** e está vinculada ao **Ambiente Interno** da empresa.

O incentivo contínuo à aprendizagem e capacitação promove a qualidade de vida e a realização pessoal por intermédio do trabalho, além de possibilitar a incorporação dos novos conhecimentos assimilados pelos colaboradores às necessidades empresariais.

Promover o aprimoramento contínuo dos colaboradores é significativo para a construção da sustentabilidade dentro e fora da empresa. Nessa perspectiva, na Bússola da Sustentabilidade, a área temática é analisada por meio de dois indicadores:

Formação, qualificação profissional e capacitação dos colaboradores

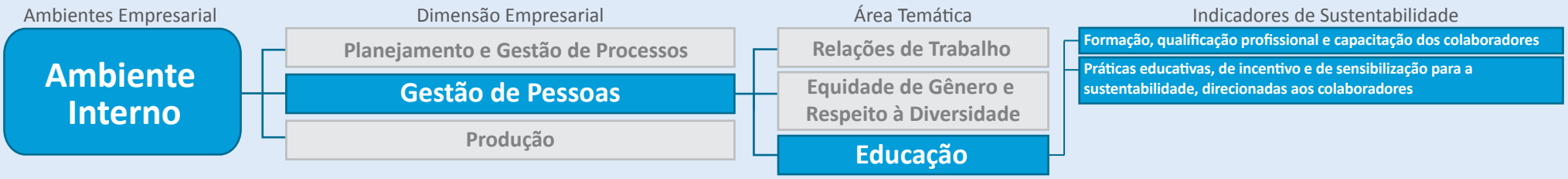
A promoção da educação valoriza os colaboradores como ativos fundamentais para o sucesso dos negócios, proporcionando satisfação e motivação, bem como oportunizando a aprendizagem de novas competências, enquanto fatores que contribuem para o aperfeiçoamento dos processos operacionais e gerenciais da empresa.

O desenvolvimento das capacidades e potencialidades dos colaboradores pode ser assegurado por meio do incentivo à formação continuada e à inclusão digital.

Práticas educativas, de incentivo e de sensibilização para a sustentabilidade, direcionadas aos colaboradores

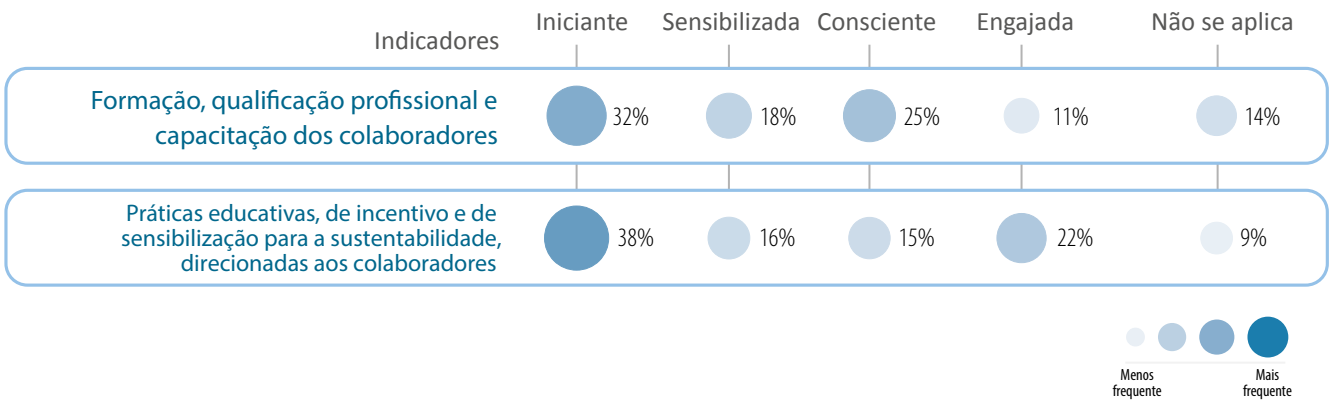
A sensibilização dos colaboradores para a realização efetiva de novas práticas e comportamentos relacionados à sustentabilidade transforma-os em agentes multiplicadores, capazes de disseminar e replicar as boas condutas aprendidas tanto nas instalações da empresa, quanto em suas famílias e comunidades. Dessa forma, a educação sobre as temáticas da sustentabilidade deve ser direcionada para a aprendizagem compartilhada entre empresa e colaboradores.

A oferta de oportunidades de aprendizado e desenvolvimento é cada vez mais determinante para diferenciação da empresa no mercado. Incorporar a educação como atributo de sustentabilidade é essencial para valorizar a imagem institucional, pois na medida em que é reconhecida como um bom lugar para se trabalhar, a organização pode contar com facilidades na contratação e retenção de talentos.



Na temática **Educação**, ao analisar o primeiro indicador – **formação, qualificação profissional e capacitação** –, que contempla incentivos à educação básica, inclusão digital entre outros, nota-se que 64% das empresas encontram-se distribuídas entre os graus de maturidade não se aplica (14%), iniciante (32%) e sensibilizada (18%). Ou seja, o processo de valorização do colaborador como ativo com vistas, inclusive, a melhorias de processos operacionais, aparece como potencial ainda a ser pensado. Quando avaliadas as **práticas educativas de incentivo e de sensibilização para sustentabilidade**, a realidade é de resultados semelhantes, com 63% de empresas que não planejaram, não realizaram ou consideram que as práticas de educação não se aplicam ao seu negócio.

Educação • Desempenho nos Indicadores



Ao realizar e monitorar ações de educação, a indústria oportuniza ganhos de valorização do trabalho, de imagem institucional, de eficiência e produtividade, ao tornar seus colaboradores aptos a atender às necessidades da empresa e de todas as partes envolvidas no negócio.

PRÁTICA EMPRESARIAL

De que maneira a formação, qualificação profissional e capacitação dos colaboradores influencia a estratégia das empresas?

Ao longo de mais de oito décadas, a empresa E vem construindo sua história de soluções em transporte com transformações positivas, norteada por seus princípios. Sua geração de valor compartilhado é realizada de diversas formas: desenvolvendo produtos e serviços sintonizados com as necessidades e expectativas dos clientes; investindo e contribuindo em pesquisas, novas tecnologias e infraestrutura; promovendo a ética nos negócios, práticas de concorrência justas e combate à corrupção, como também criando oportunidades de trabalho e desenvolvimento profissional.

A estratégia de sustentabilidade da empresa está em sintonia com a sua visão, suas aspirações, seus valores e objetivos. Segundo a responsável: *"Buscamos transformar os negócios e a sociedade por meio de produtos e serviços que contribuam para o desenvolvimento econômico, social e ambiental. Ainda, almejamos liderar a transição para um sistema de transporte mais sustentável, alinhando as questões políticas e regulatórias com as nossas prioridades de negócios."* **A educação corporativa e para a sustentabilidade, baseada em uma estratégia maior de gestão do conhecimento, é um dos pontos mais forte da empresa. Nos ambientes interno e externo, a valorização do trabalho com incentivos ao desenvolvimento profissional e pessoal está presente.**

A principal ferramenta empregada nesses incentivos é o *Personal Business Plan* (PBP), em tradução livre "Plano de Negócios Pessoal". Cada colaborador tem um e se torna responsável pelo seu sucesso. Com o PBP, é possível estabelecer um diálogo direto com lideranças, receber *feedbacks*, gerenciar objetivos anuais, avanços, metas de desenvolvimento de competências, além de vislumbrar a perspectiva de carreira a longo prazo.

No Programa de Desenvolvimento de Lideranças, reformulado há alguns anos, os líderes têm autonomia para traçar o próprio plano, com base em conjuntos de competências e de acordo com quatro níveis: Líder Emergente, Líder de Pessoas, Líder de Líderes e Líder de Negócios. Uma grade indicativa orienta os líderes nesse processo, detalhando não apenas os níveis, como também a matriz de competências requeridas para cada um. Ao final de cada ciclo, o líder entrega um projeto de inovação como resultado.

A educação para a sustentabilidade também faz parte da estratégia da empresa. Dentre as ações, destacam-se: diálogos de meio ambiente com temáticas relacionadas à coleta seletiva, à eficiência energética, ao consumo consciente da água, etc.; treinamentos técnicos com temáticas ambientais específicas para a função do colaborador; *workshops* anuais de meio ambiente; informativos através da TV Corporativa localizada nos refeitórios e nas áreas compartilhadas.

Nas palavras da representante da empresa: *"Para ser sustentável, uma iniciativa precisa ser economicamente viável, socialmente justa e ecologicamente correta. Nós sabemos que, apesar da sustentabilidade estar associada ao futuro, é construída por meio das atitudes práticas do presente. "*

O conjunto de práticas de gestão voltadas à excelência e que são adotadas por toda a empresa, em todos os processos e no dia a dia de suas operações, é o que define os resultados e a manutenção da competitividade. Com especial destaque na área de educação para sustentabilidade e corporativa, a empresa está cumprindo sua agenda na busca de uma de suas aspirações: *"Ser o empregador mais admirado nos segmentos em que atua".*

RECOMENDAÇÕES: EDUCAÇÃO

Por que isso é importante?

- Favorece a consolidação de equipes mais qualificadas e de melhor desempenho, repercutindo em ganhos de produtividade e vantagens competitivas para a empresa;
- Promove a satisfação profissional e incentiva a atuação dos colaboradores em ações de conservação ambiental, consumo consciente e participação cidadã;
- Oportuniza a adequação das competências dos colaboradores para lidar com desafios e novas exigências do mercado.

Por onde sua empresa pode começar?

- Avaliar as competências dos colaboradores, com a finalidade de identificar incompatibilidades entre as habilidades e as exigências do cargo, bem como mapear as competências a serem desenvolvidas nos diversos setores da empresa;
- Apoiar os colaboradores envolvidos em atividades de formação e qualificação profissional, por meio de ações como auxílio financeiro, liberação para horas de estudo, etc;
- Estabelecer canais de comunicação para sensibilizar e informar os colaboradores sobre práticas de sustentabilidade, sua importância, formas de realização e casos de sucesso.

Como monitorar?

- Estabelecer indicadores e metas para acompanhar o progresso das ações educativas e de sensibilização para a sustentabilidade direcionadas aos colaboradores como, por exemplo, o incentivo ao uso de transporte público, coletivo e/ou alternativo;
- Comparar mudanças no desempenho entre os colaboradores que participaram de um programa e os que não participaram (pré e pós-ação), para avaliar a efetividade das iniciativas de aprendizagem;
- Aplicar avaliações de mudança de comportamento (entrevistas com os participantes, seus gestores/subordinados e clientes) e avaliações de retorno financeiro (análise de melhoria de desempenho e produtividade), para monitorar a efetividade no longo prazo dos programas promovidos pela empresa.

PRODUÇÃO

A dimensão **Produção**, inserida no **Ambiente Interno** da empresa, abrange o processo de entrada e uso de insumos (materiais e informações), em um ciclo de desenvolvimento que utiliza equipamentos, instalações físicas e esforço humano para gerar produtos e serviços. Incorporar aspectos de sustentabilidade nesse processo significa aplicar estratégias para promover eficiência sem comprometer o equilíbrio ambiental ou gerar danos sociais.

Na Bússola da Sustentabilidade, essa dimensão é entendida por meio das temáticas **Produção Mais Limpa** e **Inovação**. Estas abrangem técnicas, métodos e propostas para que as empresas incorporem aspectos de sustentabilidade nos seus processos, produtos e serviços, de modo a obter melhor posicionamento no mercado.

Desempenho médio do Paraná na dimensão empresarial

Produção

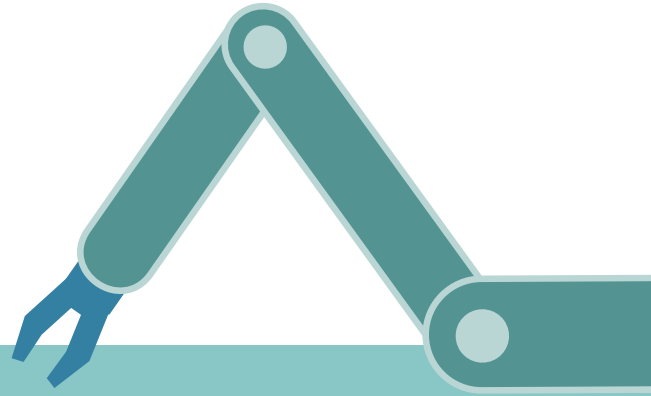
4,3

Este *score* (0-10) indica quão alinhadas aos princípios de sustentabilidade estão as empresas, no conjunto de ações que compõem essa dimensão. Seu resultado é a média dos *scores* das 154 participantes.

O desempenho de 4,3 revela que, em relação aos indicadores da dimensão **Produção**, as empresas em geral já reconhecem a importância de incorporar aspectos de sustentabilidade, mas por algum motivo ainda não realizaram as ações correspondentes, mesmo que já tenham se planejado para isso.

Investimentos técnico-financeiros para o gerenciamento adequado de resíduos contribuem com a prevenção de custos adicionais, uma vez que a recuperação de danos ambientais e sociais, na maioria dos casos, é mais complicada tecnicamente e custosa financeiramente que a prevenção.

Os resíduos (sólidos, gasosos ou líquidos) gerados pela atividade industrial podem carregar poluentes tóxicos que afetam o equilíbrio da biodiversidade, produzindo riscos à saúde humana e ao meio ambiente.



A implementação de inovações contribui para o aumento do faturamento, a redução de custos, o acesso a novos mercados, o aumento das margens de lucro, a realização de novas parcerias e a aquisição de novos conhecimentos para a empresa.

A aquisição de novas tecnologias, práticas e rotinas operacionais possibilita a redução do consumo, do desperdício de insumos e de energia no processo produtivo, bem como a socialização desses recursos para a sociedade.

O consumo ineficiente, bem como o desperdício de matéria-prima e energia, agravam a situação de escassez de recursos na sociedade.

Produção Mais Limpa

Ainda no **Ambiente Interno**, no contexto da dimensão **Produção**, a área temática **Produção Mais Limpa** trata da otimização do processo produtivo por meio da aplicação de estratégias (econômicas, ambientais e tecnológicas) integradas aos produtos da empresa, a fim de aumentar a eficiência no uso de matérias-primas e demais recursos, assim como reduzir a geração de resíduos e riscos para a sociedade e o meio ambiente.

Devido à complexidade e extensão dessa área temática, a Bússola da Sustentabilidade empregou seis indicadores:

Gestão de matéria-prima

A economia e rastreabilidade da matéria-prima, assim como a redução na quantidade e toxicidade dos resíduos, entre outros procedimentos, são fundamentais para a economicidade dos processos e viabilização da sustentabilidade empresarial.

Gestão do uso da água

A implantação de sistemas de captação de água da chuva, de reuso de excedente ou de redução de água empregada no processo produtivo contribui para assegurar o melhor desempenho econômico da empresa e a manutenção desse recurso natural.

Gestão energética

A adoção de medidas para garantir a eficiência energética ou uso de fontes alternativas contribui para a redução da pressão sobre a oferta de energia, além de colaborar com a diminuição de custos.

Controle de emissões de gases poluentes

Os procedimentos para redução de emissões, bem como para o tratamento e/ou reutilização de gases poluentes, beneficiam os colaboradores, a comunidade e a sociedade em geral, pela manutenção ou melhoria da qualidade de vida.

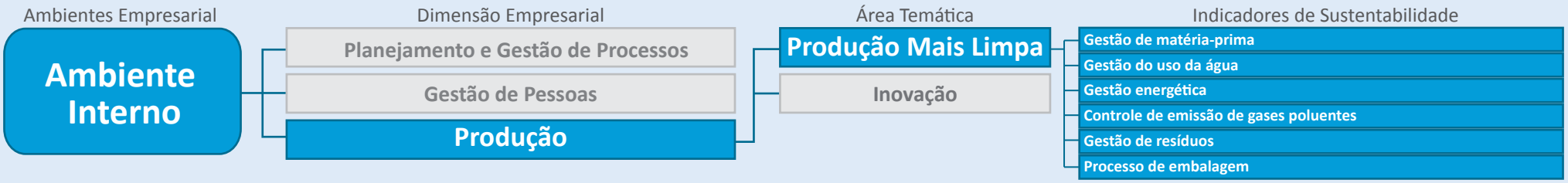
Gestão de resíduos

O tratamento, a reciclagem e a reutilização de resíduos (sólidos, gasosos ou líquidos) são oportunidades para reduzir o consumo de matéria-prima e minimizar o volume de poluentes lançados no meio ambiente.

Processo de embalagem

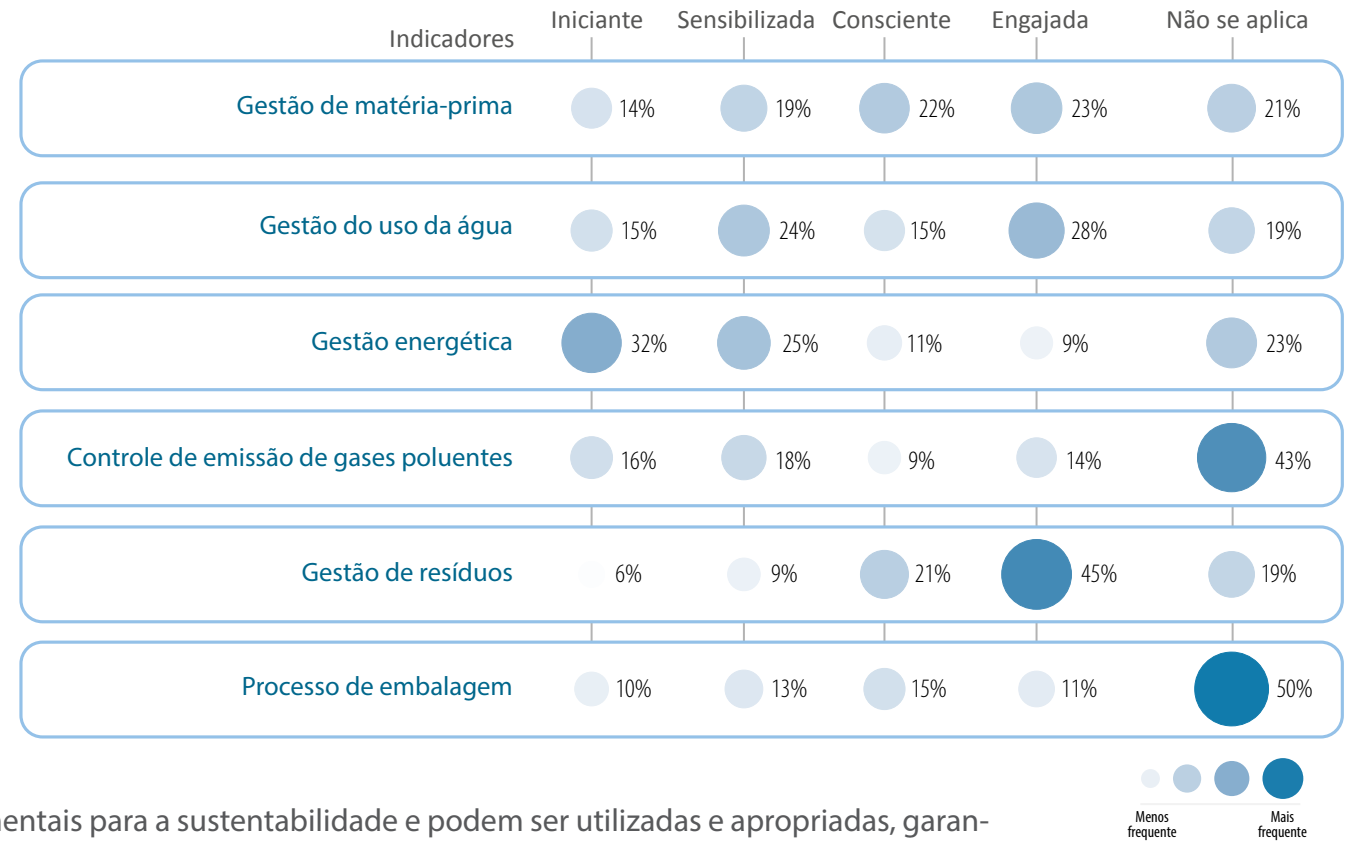
O desenvolvimento de embalagens reutilizáveis ou recicláveis, que podem ser coletadas e devolvidas ao ciclo produtivo, oportuniza a constituição de novos negócios para a empresa.

Sendo assim, a organização de posicionamento ativo na busca por soluções que otimizem a utilização de recursos naturais, assim como proporcionem a redução da poluição, conquista espaço privilegiado em mercados cada vez mais competitivos e influenciados por barreiras técnicas.



A área temática **Produção Mais Limpa** envolve seis importantes indicadores ligados ao aumento da eficiência no uso de recursos. A **gestão de resíduos** foi o indicador de melhor performance, com 45% das empresas no mais alto grau de maturidade. Nos demais indicadores, observa-se que a maioria das participantes não planejou (iniciante), não realizou (sensibilizada) ou considera que as práticas relativas a tais indicadores não se aplicam ao seu negócio. Em situação extrema, no mesmo critério, encontra-se o indicador de **gestão energética** (50%). Também chama a atenção, tendo a elevada avaliação de não aplicação à realidade das empresas, os indicadores **controle de emissão de gases poluentes** (43%) e o **processo de embalagem** (50%).

Produção Mais Limpa • Desempenho nos Indicadores



As práticas de Produção Mais Limpa são fundamentais para a sustentabilidade e podem ser utilizadas e apropriadas, garantindo melhorias na capacidade de utilização da infraestrutura da indústria e maior efetividade no processo produtivo.

PRÁTICA EMPRESARIAL

Como estabelecer um processo produtivo mais limpo por meio da otimização de recursos?

Consolidada no mercado brasileiro, a empresa F atua há 12 anos no setor de vestuário e confecção. As práticas sustentáveis chegaram como continuidade àquelas relacionadas à responsabilidade social. Outra motivação foi a necessidade de se enquadrar a novas leis e normas de certificação da Associação Brasileira do Varejo Têxtil (ABVTEX), além de exigências gerais quanto à adequação de espaço físico. O maior destaque, dentro desse conjunto de ações, é a produção mais limpa.

A gestão da matéria-prima é realizada de forma responsável, por meio de parâmetros pré-estabelecidos em certificações e parcerias. Explica a agente de sustentabilidade da empresa: *"Trabalhamos somente com algodão. Somos parceiros de grandes tecelagens que estão hoje com certificações de qualidade, responsabilidade social e ambiental. Também temos vários programas para diminuir a pegada hídrica, a pegada de carbono na produção do algodão e a utilização de produtos químicos nos tecidos, para que na lavanderia não se soltem resíduos que sujam a água."*

O uso consciente da água dentro da empresa é promovido em treinamentos e campanhas de orientação. O prédio tem captação da água da chuva, armazenando até 60 mil litros para uso nos equipamentos de bombeiros e na limpeza externa. Há ainda um poço artesiano com outorga consciente, do qual menos de 10% da capacidade é utilizada e apenas para uso interno.

Tratar a produção mais limpa na empresa é também ter atenção com o consumo de energia elétrica. **São utilizados equipamentos de maior eficiência energética em todas as instalações** (ar condicionado, máquinas de costura, máquina automática de corte, etc.). A empresa possui telhas transparentes intercaladas no telhado, lâmpadas de *Led* e o investimento em um estudo para redução esperada em 30% do gasto energético nos ferros elétricos.

O controle da emissão de gases poluentes e de resíduos são práticas na empresa F. Ainda que não possua máquinas que emitam tais gases, em toda sua frota de caminhões é empregado o ARLA (redutor de emissões de óxido de nitrogênio no escape de veículos a diesel). Ademais, está em curso um projeto para utilização de resíduos (resto de tecidos e peças com defeito).

A otimização no desenho de embalagens também foi realizada pela empresa. As calças jeans já vão em cabides para dentro de caminhões adaptados da empresa, utilizando o mínimo de embalagem possível. Não há sacos ou caixas individuais, somente pacotes, reduzindo significativamente o uso de materiais para acondicionar os produtos até a entrega.

Atualmente, a empresa cumpre todos os requisitos exigidos para poder atender às grandes lojas de departamento, sendo a produção mais limpa um dos pontos diferenciais para melhor visibilidade e credibilidade no mercado e na sociedade. Assim, tornou-se mais competitiva e atrativa e, em conjunto com outras importantes ações organizacionais, atingiu um aumento de vendas e de contratos.

RECOMENDAÇÕES: PRODUÇÃO MAIS LIMPA

Por que isso é importante?

- Oportuniza a redução dos custos a partir do melhor aproveitamento dos insumos, da minimização do desperdício e da criação de novas oportunidades de uso, contribuindo para o desempenho econômico da empresa;
- Contribui para a disseminação de melhores práticas em relação ao uso dos insumos, criando uma cultura de consumo consciente entre os colaboradores e fornecedores, bem como favorecendo a preservação do meio ambiente;
- Oportuniza ganhos de produtividade e redução de custos com o consumo de matéria-prima, visto que a geração de resíduos sólidos pode representar um aspecto de ineficiência ou de desperdício no processo produtivo.

Por onde sua empresa pode começar?

- Verificar a viabilidade de priorizar insumos renováveis, biodegradáveis, compostáveis, reutilizáveis ou menos poluentes, além de buscar alternativas para a substituição de matéria-prima em escassez;
- Implementar procedimentos que priorizem a não geração de resíduos ou implantar novas rotinas operacionais e alterações tecnológicas no processo produtivo que permita sua redução;
- Realizar manutenção periódica de máquinas e equipamentos para redução do consumo e do desperdício de insumos.

Como monitorar?

- Estabelecer indicadores e metas para acompanhar o progresso das ações empreendidas com vistas ao consumo eficiente de matéria-prima e à incorporação de insumos que sejam menos poluentes;
- Revisar periodicamente a rotina operacional dos colaboradores, a fim de acompanhar a incorporação no trabalho das medidas adotadas pela empresa para a redução do consumo de insumos;
- Divulgar relatórios aos públicos interno e externo sobre o desempenho da empresa em relação às medidas adotadas sobre eficiência na gestão de matéria-prima, no uso da água e no consumo de energia, assim como acerca do controle de emissão de gases poluentes, de resíduos e de processos de embalagem.

Inovação

A temática **Inovação** está inserida na dimensão empresarial **Produção** (**Ambiente Interno** da empresa) e faz referência à implementação de produtos, processos, métodos organizacionais e práticas de negócio, novos ou significativamente melhorados. Visa a aprimorar a qualidade dos produtos ofertados, ampliar a participação da empresa no mercado e reduzir possíveis danos causados ao meio ambiente e à sociedade.

No âmbito da Bússola da Sustentabilidade, essa área temática é analisada por meio de um indicador:

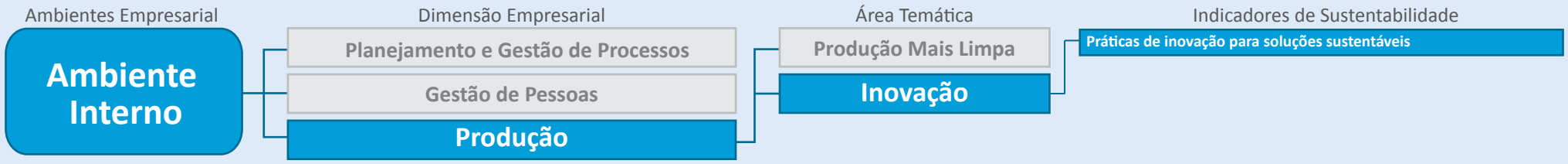
Práticas de inovação para soluções sustentáveis

A promoção de pesquisa e desenvolvimento contribui para a identificação e adoção de tecnologias alinhadas à sustentabilidade na criação, produção, distribuição e no consumo de produtos e serviços.

O processo de inovação avança por meio da aquisição de máquinas e equipamentos, de treinamento e capacitação dos colaboradores, da realização de parcerias com outras instituições, e da aquisição externa de pesquisa e desenvolvimento, conhecimentos externos e software. Um ambiente onde colaboradores sejam encorajados a usar seus talentos, suas habilidades e sua criatividade na busca por soluções sustentáveis é o mais propício para a criação de uma cultura organizacional inovadora.

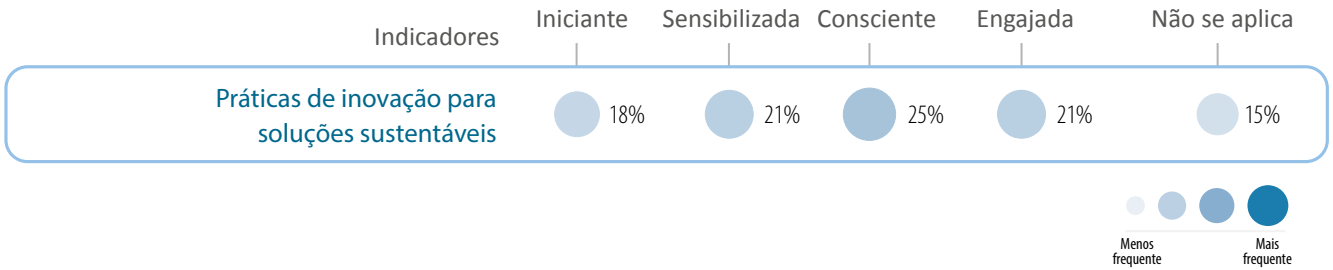
É fundamental desenvolver modelos de trabalho que incentivem a troca de conhecimento e experiência entre os colaboradores de diferentes setores, bem como criar mecanismos de reconhecimento para valorizar inovações propostas e incentivar todo o corpo funcional a compartilhar saberes e criatividade.

Como resultado, a inovação possibilita à empresa agregar valor ao produto, aumentar a capacidade produtiva, ampliar a gama de produtos ofertados, reduzir custos de produção e trabalho, além de expandir a participação no mercado. Ademais, a implementação de inovações permite reduzir o consumo de matéria-prima e demais recursos, oferecendo ao mercado produtos alinhados aos princípios de sustentabilidade.



As **práticas de inovação para soluções sustentáveis**, tanto nos processos internos, quanto no produto/serviço, apresentam percentuais relativamente equilibrados distribuídos nos diferentes graus de maturidade. Dentre as respondentes, 46% são conscientes ou engajadas, indicando que essas empresas já realizam ações e monitoram resultados nessa vertente de atuação. Esse resultado é um indicativo positivo de engajamento para com os pressupostos da sustentabilidade. Todavia, 54% das empresas encontram-se em grau de maturidade primário: 39% não planejaram ou não realizaram atividades ligadas ao indicador e 15% consideram que a inovação para sustentabilidade não se aplica aos seus negócios.

Inovação • Desempenho nos Indicadores



A adoção de produtos/serviços, processos, métodos de *marketing* e organizacionais, novos ou significativamente melhorados, que permitam reduzir o consumo, o desperdício de insumos e a geração de resíduos, pode contribuir para uma maior responsabilidade social e ambiental e abrir portas para novos mercados.

PRÁTICA EMPRESARIAL

Quais as melhorias ou novas práticas que podem ser incorporadas à empresa com a finalidade de reduzir o impacto ambiental ou resolver problemas sociais decorrentes do processo produtivo ou armazenamento de produtos?

A indústria G atua no ramo de reparação de veículos desde 2009, buscando sempre a excelência em serviços automotivos para seus clientes. Para tanto, conta com uma equipe qualificada e com equipamentos de última geração.

"Atender as necessidades dos clientes, gerando o mínimo de impacto ao meio ambiente". Esse é olhar para sustentabilidade presente na empresa, traduzido pela preocupação com o controle e gerenciamento dos resíduos sólidos, descarte reverso de componentes e a utilização de produtos que não agridem o meio ambiente.

O interesse em adotar práticas sustentáveis surgiu desde a abertura do negócio. Todo processo ambiental foi avaliado, resultando na implantação de um sistema de destinação de resíduos sólidos, com envolvimento de todos os colaboradores. Essa configuração na qual a empresa atua é transparente para a sociedade e para seus consumidores, com resultados já comprovados na melhoria de sua imagem e até de seu setor, tradicionalmente visto como uma indústria poluidora.

A adoção de novas práticas se inicia com a avaliação dos benefícios, seguida da análise de viabilidade funcional, financeira e ecológica. Aquelas selecionadas então são disseminadas para os colaboradores por meio de reuniões e avisos formais, contemplando no conteúdo o contexto, a razão e os benefícios esperados.

Esclarece o principal gestor: *"A empresa adota várias práticas como, por exemplo, os paninhos que os mecânicos utilizam para limpeza, são 100% recicláveis. Um fornecedor recolhe quinzenalmente os panos sujos e lava-os para retornar ao uso. Peças sucatas de metal, óleo lubrificante contaminado, filtros de óleo, discos de freio, amortecedores, papelão, etc. são encaminhados para empresas com liberação ambiental, dando um destino ecologicamente correto".*

Uma máquina de lavar peças, utilizada para remoção de resíduos de óleo ou graxa, também teve melhorias com vistas à sustentabilidade. As peças lavadas recebem um banho com um produto que contém nanobactérias, as quais se alimentam de graxa ou óleo, eliminando a geração de resíduos. A qualidade de vida no trabalho ainda é ampliada, uma vez que o produto não agride a pele do profissional que lida com esse processo.

Os processos e práticas alinhados à sustentabilidade aumentaram a competitividade da empresa, uma vez que os clientes reconhecem a capacidade inovadora de trabalhar pensando e agindo e prol do meio ambiente, mesmo que isso acarrete custos maiores que os da concorrência. Os ganhos também repercutiram em produtividade, haja vista a melhoria as condições de trabalho e a padronização de processos, mais eficientes. E, ainda, é significativo o ganho de imagem institucional frente ao mercado e à sociedade, diante da preocupação ambiental.

RECOMENDAÇÕES: INOVAÇÃO

Por que isso é importante?

- Melhora o desempenho da empresa, uma vez que as inovações propiciam o aumento do faturamento, a redução de custos, o acesso a novos mercados, a realização de novas parcerias e a aquisição de conhecimentos;
- Aumenta o desempenho econômico da organização, uma vez que os lucros obtidos com ideias inovadoras são, em geral, superiores em relação ao investimento gasto em capacitação dos colaboradores;
- Valoriza a imagem institucional, visto que a empresa que inova oferece produtos com mais benefícios para o consumidor, além de responder à demanda social por práticas e ofertas sustentáveis.

Por onde sua empresa pode começar?

- Desenvolver competências tecnológicas, mercadológicas e gerenciais para inserir a inovação com vistas a reduzir o impacto ambiental do processo produtivo e dos produtos. Isso significa assegurar a eficiência do consumo dos recursos naturais e de matéria-prima, o tratamento adequado de resíduos e o desenvolvimento de produtos de menor pressão ambiental e de maior vida útil;
- Desenvolver processos, produtos e serviços que permitam a inclusão social, geração de trabalho e renda, promovam a qualidade de vida dos colaboradores e das comunidades do entorno, respeitando a identidade territorial do local onde a empresa atua;
- Sensibilizar e capacitar os colaboradores para a inovação em sustentabilidade, por meio de cursos e seminários em gestão da inovação, gestão do conhecimento e sustentabilidade.

Como monitorar?

- Estabelecer indicadores e metas para acompanhar os esforços da empresa em projetos de inovação orientados ao controle de impactos ambientais e de danos sociais;
- Comparar mudanças de desempenho entre os colaboradores que participaram de programas de capacitação para inovação em sustentabilidade e os que não participaram (pré e pós-ação), a fim de avaliar a efetividade;
- Verificar se os projetos inovadores idealizados pelos colaboradores estão alinhados a aspectos de sustentabilidade, evitando aqueles que visem apenas ao crescimento econômico da empresa.

MICRO AMBIENTE

No escopo da Bússola da Sustentabilidade, **microambiente** de atuação da empresa abrange fatores que afetam a organização ou são afetados diretamente por ela, consistindo em fornecedores, clientes, competidores, etc.

DIMENSÃO EMPRESARIAL	ÁREA TEMÁTICA
Cadeia de Suprimentos e Distribuição	SELEÇÃO DE FORNECEDORES TRANSPORTE E DISTRIBUIÇÃO
Consumidores	CONSUMO CONSCIENTE
Parcerias Institucionais	INOVAÇÃO

CADEIA DE SUPRIMENTOS E DISTRIBUIÇÃO

A **Cadeia de Suprimentos e Distribuição**, uma das dimensões do **Microambiente** de atuação da empresa, tem por funções integrar e reduzir a distância entre as atividades da empresa e aquelas de seus fornecedores, parceiros, revendedores e consumidores.

Alinhar esse cenário à sustentabilidade pressupõe adotar critérios para escolher e gerir fornecedores, tendo em vista o consumo consciente de recursos naturais e o respeito a políticas sociais, além da minimização dos impactos da movimentação de matérias-primas e produtos, fazendo opções mais amigáveis ao meio ambiente. Tais atitudes agregam valor à imagem da empresa e dos produtos, assim como aprimoram as relações com clientes. Na Bússola da Sustentabilidade, são englobadas as temáticas **Seleção de Fornecedores** e **Transporte e Distribuição** nessa dimensão empresarial.

Desempenho médio do Paraná na dimensão empresarial

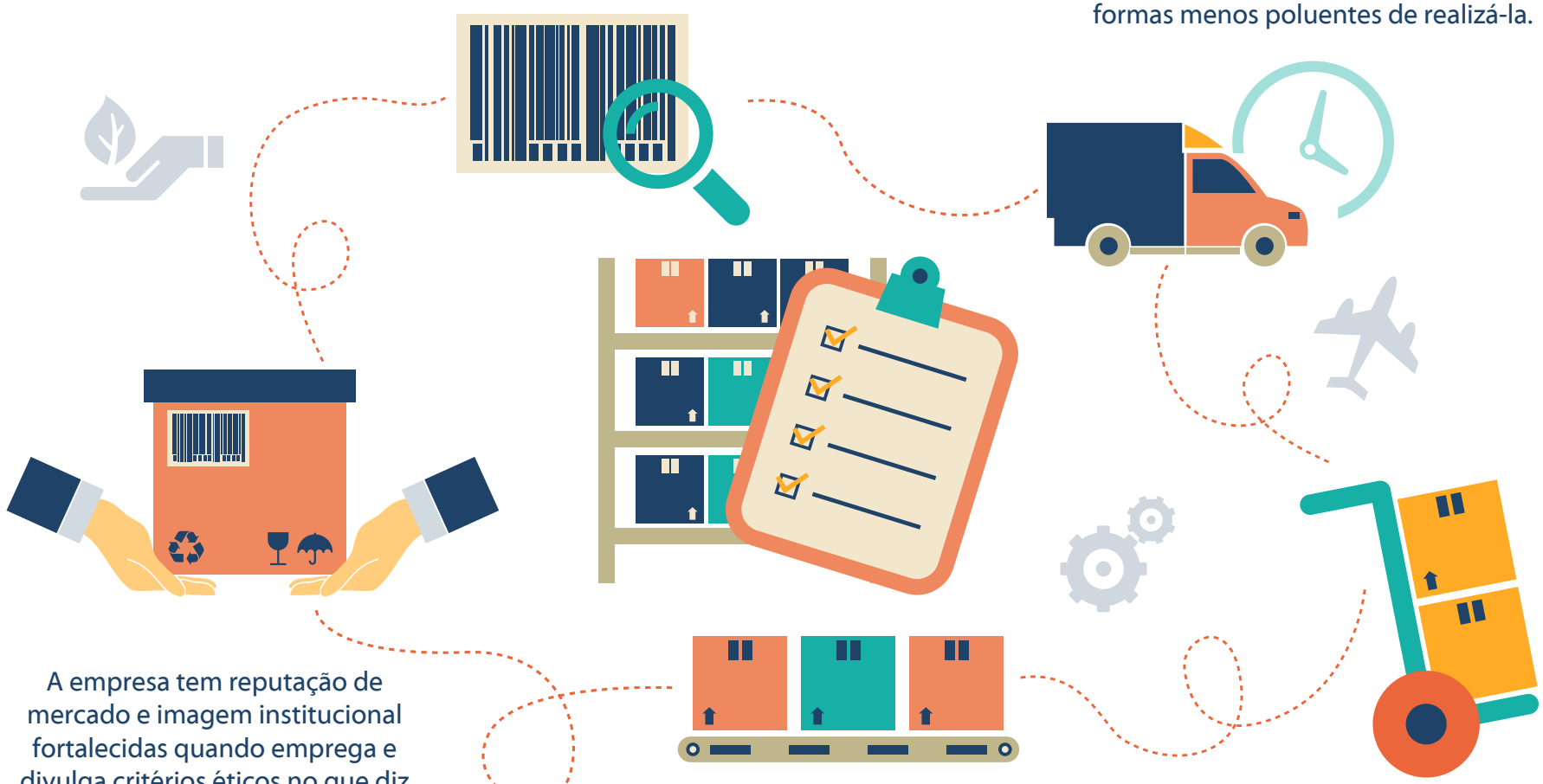
Cadeia de Suprimentos e Distribuição

Este *score* (0-10) indica quão alinhadas aos princípios de sustentabilidade estão as empresas, no conjunto de ações que compõem essa dimensão. Seu resultado é a média dos *scores* das 154 participantes.

O desempenho de 4,8 revela que, em relação aos indicadores da dimensão **Cadeia de Suprimentos e Distribuição**, as empresas em geral já reconhecem a importância de incorporar aspectos de sustentabilidade, mas por algum motivo ainda não realizaram as ações correspondentes, mesmo que já tenham se planejado para isso.

Ser sustentável é, também, selecionar e gerir fornecedores sob a ótica da responsabilidade social, ambiental e do consumo consciente, estabelecendo planejamento logístico coerente aos ideais e valores corporativos.

O transporte de matéria-prima e a distribuição de produtos também devem estar alinhados à sustentabilidade, com foco na otimização da movimentação de materiais e priorização de formas menos poluentes de realizá-la.



A empresa tem reputação de mercado e imagem institucional fortalecidas quando emprega e divulga critérios éticos no que diz respeito a valores sociais, ambientais e econômicos que compreendam toda cadeia de valor.

Sensibilizar e ampliar o entendimento da sustentabilidade na cadeia de suprimentos e distribuição da empresa contribui para a educação corporativa e para o respeito a normas e regulamentações ambientais e sociais.

Empresas que compram de forma ética e transparente contribuem para difundir valores e princípios às partes interessadas e à sociedade em geral.

Seleção de Fornecedores

A **Seleção de Fornecedores** preconiza o alinhamento da sustentabilidade aos processos de aquisição de serviços de terceiros, no contexto da dimensão **Cadeia de Suprimentos e Distribuição**, parte do **Microambiente** de atuação da empresa. São necessários critérios corporativos de responsabilidade social e ambiental, bem como de consumo consciente, para frear posturas contrárias aos direitos humanos e à conservação ambiental nesses processos.

Na Bússola da Sustentabilidade, a análise dessa área temática se dá por meio de um indicador:

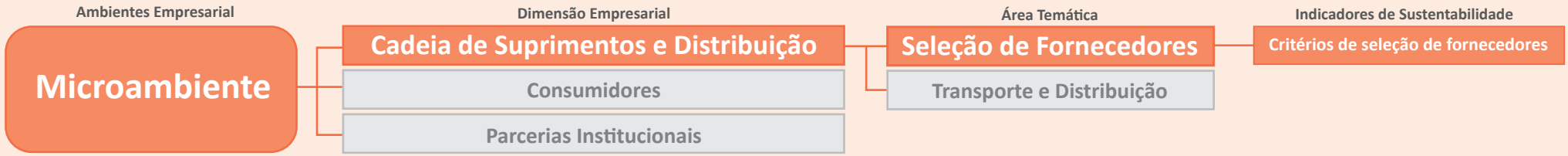
Critérios de seleção de fornecedores

A inserção de aspectos de sustentabilidade no processo de seleção de fornecedores pode ser realizada pela priorização daqueles que respeitem a legislação trabalhista e os direitos humanos, atendam à legislação ambiental, assegurem a qualidade dos insumos, pratiquem ações de responsabilidade social e ambiental, entre outros critérios.

É fundamental conhecer a origem da matéria-prima consumida para garantir que não seja fornecida por empresas que mantêm mão-de-obra escrava, infantil ou condições degradantes de trabalho.

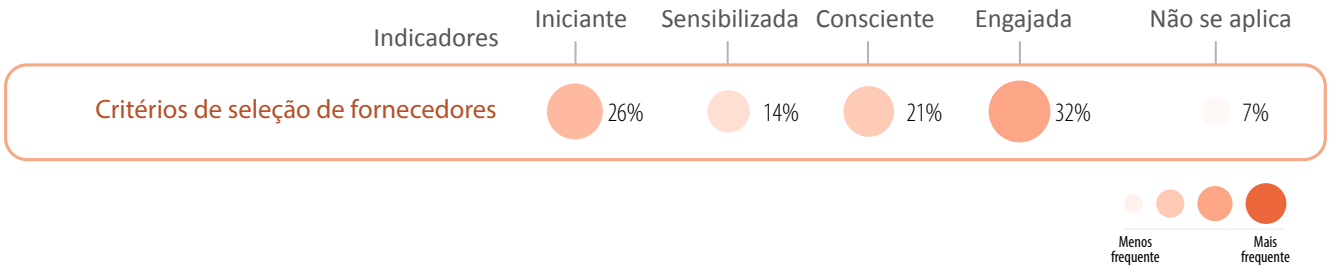
Além de priorizar parcerias que atendam a tais critérios, é importante que a empresa monitore o relacionamento, a fim de confirmar a consistência e a veracidade das informações prestadas pelos fornecedores.

Quando a empresa adota critérios de seleção de fornecedores, incentiva toda a cadeia de produção e distribuição, promovendo e ampliando, assim, os efeitos da sustentabilidade.



Na área temática **Seleção de Fornecedores**, com apenas um indicador, as empresas encontram-se concentradas em dois polos da escala de maturidade. As iniciantes (26%) ainda não reconhecem a importância de incorporar esses aspectos de sustentabilidade em suas relações na cadeia de suprimentos e distribuição. Por outro lado, são em maior número (32%) as que já realizam e monitoram ações ligadas ao emprego de **critérios de seleção de fornecedores**.

Seleção de Fornecedores • Desempenho nos Indicadores



Ao optar por fornecedores locais e também por aqueles que atendem a legislações sociais, ambientais e trabalhistas, as empresas tornam os procedimentos mais transparentes e possibilitam um melhor relacionamento entre os atores da cadeia de suprimentos e distribuição. A aproximação desses agentes favorece ações que visam a atender às necessidades técnicas da organização e às expectativas dos clientes com relação aos produtos e serviços desenvolvidos pela indústria.

PRÁTICA EMPRESARIAL

Como a adoção de critérios para seleção de fornecedores alinhados aos princípios sustentáveis pode beneficiar o negócio?

A indústria H iniciou suas atividades em 2003, oferecendo soluções para as áreas de saúde animal e saúde ambiental, tendo como foco a satisfação das expectativas dos clientes, colaboradores, fornecedores, parceiros comerciais e acionistas, com responsabilidade social e ambiental. Além do reconhecimento no mercado e sociedade, destacou-se ao receber o troféu do Prêmio Ozires Silva de Empreendedorismo Sustentável, na categoria ambiental.

Incorporada à empresa desde a fundação, a sustentabilidade é um dos pilares estratégicos para a condução dos negócios, baseada nas perspectivas ambiental, econômica e social. O conjunto de critérios e procedimentos para seleção de fornecedores é um dos pontos de atenção explorados.

Ao considerar a importância do desenvolvimento sustentável em toda a sua cadeia produtiva, a indústria H trouxe desde sua concepção a intenção de se relacionar com fornecedores adequados à sua proposta de trabalho. Isso ocorreu tanto com a definição de requisitos e critérios, quanto por um processo natural de seleção. Na medida em que construía essas relações de parceria com atores externos, verificava quão alinhados eles estavam à suas perspectivas e expectativas ambiental, econômica e social.

Apesar da especificidade de cada negociação, algumas premissas foram sempre presentes no momento da escolha de um fornecedor. **A comprovação de práticas de responsabilidade social é uma das mais importantes. Ainda, há especial atenção para o cumprimento da legislação trabalhista e também da ambiental.** Esses critérios não são avaliados apenas no momento de um novo acordo, mas sim periodicamente, visando à manutenção da sustentabilidade como pilar estratégico.

Sempre que possível são escolhidos fornecedores locais de pequeno porte para matérias-primas ou serviços. Nessas situações, a indústria H utiliza sua experiência para colaborar na qualificação desses parceiros.

Adverte um dos gestores: *"A sustentabilidade é muito mais presente no discurso dos gestores que efetivamente executada em boa parte das empresas. Pelas práticas que adotamos, os nossos custos acabam sendo mais elevados que a média dos concorrentes".* Na visão dele, a percepção do consumidor ainda é confusa e imprecisa, inclusive pela desinformação de alguns meios de comunicação. Como exemplo, menciona que as maiores indústrias do setor não têm padrões elevados de qualidade e, tampouco, práticas mais sustentáveis.

Nesse cenário, a maneira como são estabelecidas as relações com fornecedores ainda não apresenta os ganhos diretos esperados na competitividade, mas sim no fortalecimento das parcerias. Um dos gestores projeta: *"[...] acreditamos que, à medida que o mercado consumidor amadurecer, poderemos aproveitar nosso diferencial competitivo".* Ao mesmo tempo em que avalia a situação ainda como perspectiva futura e não como realidade, a indústria segue empregando os aspectos e princípios da sustentabilidade em todas suas relações na cadeia produtiva, dando ciência e exigindo dos fornecedores a manutenção de práticas mais responsáveis.

RECOMENDAÇÕES: SELEÇÃO DE FORNECEDORES

Por que isso é importante?

- Possibilita à empresa atuar com fornecedores confiáveis, que tenham políticas de responsabilidade socioambiental;
- Promove o bem-estar dos consumidores, colaboradores e das comunidades do entorno, à medida que a organização demonstra estar associada a fornecedores confiáveis e que foram selecionados de maneira criteriosa;
- Possibilita a criação de novos negócios na cadeia de suprimentos, focados em consolidar relacionamentos com fornecedores novos ou já existentes, que atendam aos critérios de seleção.

Por onde sua empresa pode começar?

- Estabelecer critérios para avaliar os fornecedores quanto à sua formalidade e licença ambiental, à qualidade de seus produtos, ao respeito aos direitos humanos e trabalhistas, bem como a ações de responsabilidade social e ambiental;
- Realizar oficinas de capacitação para que os fornecedores tenham a oportunidade de se adequar aos critérios de seleção estabelecidos pela empresa;
- Priorizar fornecedores locais, de modo a estimular o desenvolvimento da localidade onde a empresa atua.

Como monitorar?

- Verificar periodicamente a efetividade e adequação dos critérios adotados para avaliação dos fornecedores;
- Verificar periodicamente as licenças ambientais dos fornecedores;
- Analisar a reputação da empresa e de seus fornecedores perante os consumidores, estudando as preferências deles por produtos e/ou serviços.

Transporte e Distribuição

Na área temática **Transporte e Distribuição**, dentro da dimensão **Cadeia de Suprimentos e Distribuição** (**Microambiente** de atuação da empresa), são considerados os impactos que a circulação de matéria-prima e produtos pode causar nas áreas em que é realizada. Minimizar os impactos negativos pressupõe alinhar a movimentação de materiais à sustentabilidade, por meio da otimização e priorização de formas menos poluentes.

Na Bússola da Sustentabilidade, foram empregados dois indicadores para análise dessa área temática:

Eficiência no transporte de matéria-prima e de produtos

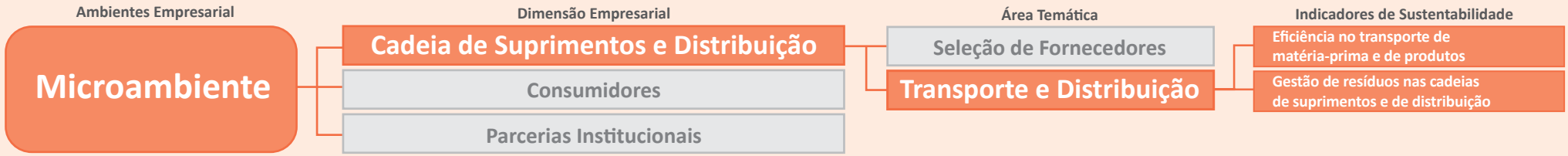
Ações para alcançar eficiência no transporte de matéria-prima e de produtos possibilitam a redução do consumo de combustível, dos impactos da depreciação dos veículos, da emissão de gases poluentes e de índices de doenças pulmonares causadas pela poluição do ar.

Gestão de resíduos nas cadeias de suprimentos e de distribuição

O emprego de logística reversa permite a economia de matéria-prima, a participação em um sistema de responsabilidade compartilhada para o destino dos resíduos sólidos, o aumento do faturamento por meio da negociação de produtos secundários e a valorização da imagem institucional da empresa.

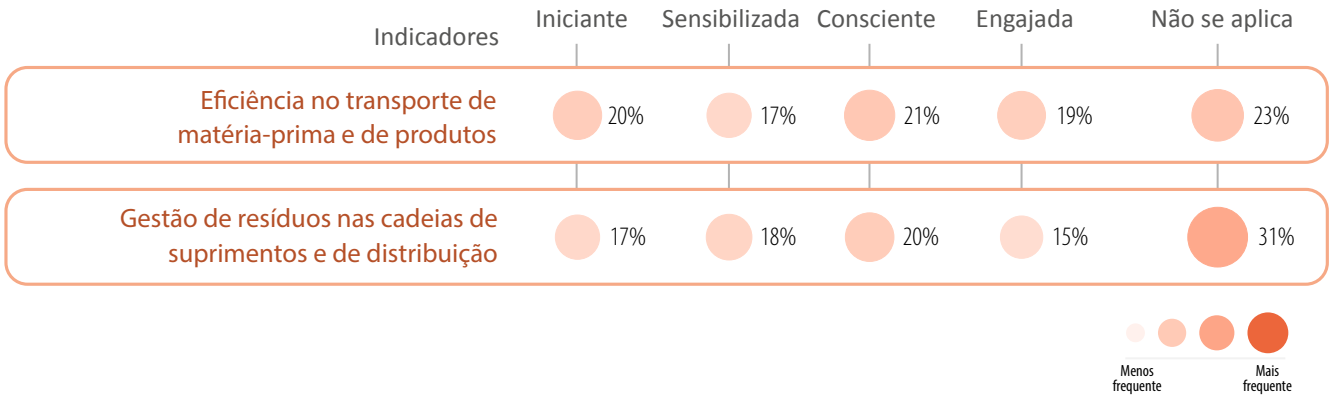
Essa prática possibilita a coleta e a restituição dos resíduos sólidos ao setor empresarial, para reaproveitamento em seus ciclos produtivos ou para a destinação final ambientalmente adequada.

Em síntese, o alinhamento da movimentação de materiais à sustentabilidade contribui para o uso consciente dos recursos ambientais, para a preservação da saúde e do patrimônio cultural das comunidades do entorno, bem como para a redução de emissões de gases poluentes na atmosfera, advindos dos veículos utilizados para o transporte e a distribuição de matéria-prima e de produtos.



Na área temática **Transporte e Distribuição**, os indicadores **eficiência no transporte de matéria-prima e produtos** e **gestão de resíduos nas cadeias de suprimentos e de distribuição** apresentaram performance bem parecida. Nos dois casos, respectivamente, 60% e 66% das empresas participantes encontram-se com grau de maturidade primário (não se aplica, iniciante ou sensibilizada), ou seja, não planejaram ou realizaram ações relacionadas ao indicador. Chama a atenção o percentual de empresas que considera os indicadores não aplicáveis às suas atividades.

Transporte e Distribuição • Desempenho nos Indicadores



Esses dados demonstram que há oportunidade de melhoria em todas as fases. A incorporação da gestão de resíduos nas cadeias de suprimentos e distribuição, além da eficiência no transporte de matéria-prima e de produtos, permite o comprometimento com todas as dimensões da sustentabilidade (ambiental, social, econômico, cultural e geográfico), contemplando desde aspectos administrativos como a adoção de procedimentos para a promoção da eficiência de transporte, até questões mais estratégicas, como o incentivo à redução, reutilização e reciclagem de resíduos.

PRÁTICA EMPRESARIAL

Quais procedimentos podem ser adotados para promover a eficiência no transporte de insumos e de produtos?

A empresa I faz parte de um grupo que atua há cerca de 50 anos no Paraná, com negócios em cultivo, fabricação, estocagem e distribuição para o setor de restauração e produtos alimentícios. É destaque na área de responsabilidade social e ambiental, com diversos projetos ligados ao apoio da comunidade onde atua e à manutenção da biodiversidade pela criação e manutenção de uma reserva ambiental própria. Sendo a distribuição uma de suas competências centrais, prioriza princípios sustentáveis nos processos logísticos.

O gestor explica o conceito de sustentabilidade empregado na organização: *"É a exigência do mercado para a continuidade das empresas. Mais que isso, é um dever ético e moral. A cidadania, a responsabilidade com 'trabalho limpo' e a conduta para regenerar a natureza são deveres de cada cidadão".*

É também parte dos valores da empresa ter processos, procedimentos e posturas que objetivem a Sustentabilidade e o não desperdício. Suas ações vão desde cuidados com a frota até a questão dos resíduos sólidos na cadeia produtiva.

A atenção em relação à poluição e eficiência energética começa na etapa de aquisição dos bens de capital. A disponibilidade de motores menos poluentes e com reduzido consumo energético é um fator decisivo na hora da compra de qualquer veículo ou maquinário de todos os segmentos do grupo.

Para mensurar os impactos negativos trazidos pelo transporte de cargas e agir sobre eles, a empresa I formalizou um instrumento gerencial específico. Por intermédio dele, é feita uma avaliação dos fatores de risco em potencial de qualquer tipo de poluição envolvida na movimentação de materiais, para que as medidas necessárias de otimização e melhoria sejam tomadas. Tanto na frota quanto no conjunto de maquinários, há um programa de manutenção preditiva e preventiva, no qual estão incluídos os fatores ambientais.

Em sua cadeia de produção, há separação de todo resíduo passível de ser reciclado, cuja destinação correta se dá por meio de empresas parceiras. Há também um amplo programa interno com foco na redução da geração dos resíduos, envolvendo desde o restaurante até a conscientização de colaboradores, para que se tornem multiplicadores dessa conduta na comunidade.

Além da promoção de diretrizes mais responsáveis em relação aos processos, insumos, resíduos e bens de capital, a valorização do fator humano se faz fundamental no negócio. O gestor esclarece: *"A educação constante dos nossos colaboradores é uma prioridade. Queremos levá-los a reconhecer suas responsabilidades como cidadãos, para que façam parte e tornem possível o nosso objetivo de ser uma empresa sustentável. Sem eles, isso não é algo atingível."*

As iniciativas sustentáveis desenvolvidas, em especial aquelas relacionadas à redução de impactos na distribuição de matéria-prima e produtos, permitiram que a empresa I alcançasse reconhecimento e valorização em seu segmento, ao mesmo tempo em que geram benefícios importantes para seus colaboradores e para as comunidades em que atua.

RECOMENDAÇÕES: TRANSPORTE E DISTRIBUIÇÃO

Por que isso é importante?

- Possibilita a redução dos impactos da depreciação dos veículos, diminuindo prejuízos à empresa na medida em que se realiza a manutenção de sua frota;
- Contribui para a conservação da região onde a empresa atua e por onde transporta suas matérias-primas e produtos;
- Permite atuar em conformidade com leis e normas que regulamentam o descarte de produtos acabados, matérias-primas e resíduos, bem como com padrões, normas e regulamentações de qualidade e validade dos produtos.

Por onde sua empresa pode começar?

- Estabelecer planos de manutenção de todos os veículos da frota da empresa, buscando diminuir os impactos negativos ao meio ambiente e os custos operacionais gerados nas atividades de transporte;
- Criar políticas e práticas para corrigir danos causados ao meio ambiente derivados do transporte e distribuição de produtos ou outros elementos coletados pela cadeia de suprimentos;
- Estimular a redução, reutilização e reciclagem de resíduos gerados nas cadeia de suprimentos e distribuição da empresa.

Como monitorar?

- Estabelecer indicadores e metas para acompanhar o progresso das ações empreendidas na recuperação dos impactos ambientais negativos decorrentes do transporte de matéria-prima ou de produtos;
- Averiguar os recursos ambientais que são utilizados pela empresa para o transporte, como combustíveis, espaços e vias de acesso, estudando quais deles podem ser substituídos ou utilizados de forma a reduzir impactos negativos;
- Realizar inventários periódicos sobre o volume de matéria-prima, produtos acabados, resíduos e outros componentes coletados pela empresa e sua cadeia de suprimentos.

CONSUMIDORES

A dimensão **Consumidores**, parte integrante do **Microambiente** de atuação da empresa, refere-se às relações que ocorrem quando qualquer pessoa física ou jurídica adquire determinado produto ou serviço para consumo, de acordo com interesses e necessidades específicas. Transformar o ato de consumo em cidadania é um dos desafios da sustentabilidade, pois passa pela comunicação e orientação do consumidor às melhores práticas. Dessa forma, o consumidor consciente é aquele que considera em suas escolhas de compras, além de seu bem-estar pessoal, os limites do uso de recursos ambientais e as necessidades sociais, priorizando, por exemplo, a aquisição de produtos com embalagens retornáveis ou recicláveis, produzidos sem trabalho escravo ou infantil, entre outros aspectos. Na Bússola da Sustentabilidade, essa dimensão é entendida por meio da temática **Consumo Consciente**.

Na perspectiva da empresa, a relação com os consumidores em uma dinâmica de sustentabilidade implica incorporar atributos aos produtos e serviços, bem como ao seu modo e conteúdo de comunicação.

Desempenho médio do Paraná na dimensão empresarial

Consumidores

2,3

Este *score* (0-10) indica quão alinhadas aos princípios de sustentabilidade estão as empresas, no conjunto de ações que compõem essa dimensão. Seu resultado é a média dos *scores* das 154 participantes.

O desempenho de 2,3 revela que, em relação aos indicadores da dimensão **Consumidores**, as empresas em geral ainda não reconhecem a importância de incorporar aspectos de sustentabilidade e, portanto, não planejaram e/ou realizaram ações correspondentes.

Os consumidores devem buscar informações sobre a conduta das empresas nos produtos e serviços adquiridos, a fim de verificar se estas agem a favor, por exemplo, da conservação ambiental, da justiça, da saúde e da segurança humana e animal.

O investimento em educação e sensibilização dos consumidores para o consumo consciente agrega credibilidade à empresa perante o mercado, além de valorizar sua imagem e de seu produto.

Quando as empresas especificam em produtos e serviços os critérios e práticas de sustentabilidade adotados, auxiliam os consumidores na busca de posturas conscientes perante o consumo.

As empresas podem atuar como formadoras de opinião, realizando ações de educação e sensibilização sobre importância, forma e oportunidade de agir de acordo com o consumo consciente.

Consumo Consciente

O **Consumo Consciente** considera o conjunto de aspectos ambientais, sociais, culturais e geográficos levados em conta durante o comportamento de escolha e compra de produtos, incluindo o descarte de sobras. Essa área temática faz parte da dimensão **Consumidores**, no **Microambiente** de atuação da empresa. A adoção de critérios para a seleção de produtos, tendo em vista a saúde humana e animal, as relações justas de trabalho e a conservação ambiental, contribui para a mitigação de problemas sociais, ambientais, econômicos, entre outros.

As empresas têm oportunidades de atuar na sensibilização, divulgação e no fortalecimento do consumo consciente como prática cotidiana. Na Bússola da Sustentabilidade, foram empregados dois indicadores nessa área temática:

Transparência e informação ao consumidor sobre produtos e práticas da empresa

Disponibilizar informações exatas e claras, se possível na embalagem dos produtos, sobre conteúdo, segurança, manutenção, armazenagem e descarte, bem como embalagens que contribuam para a tomada de decisão do consumidor com vistas a um consumo consciente.

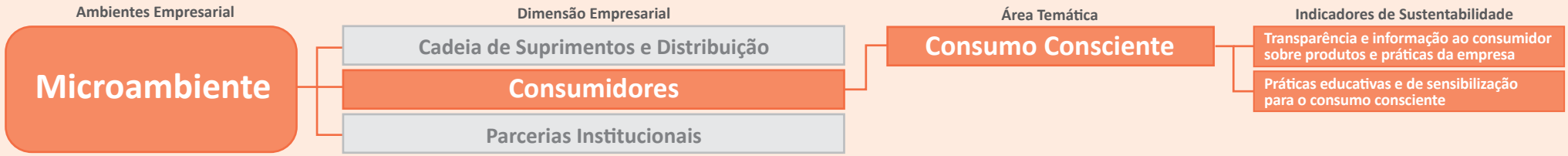
A adesão a certificações também auxilia o consumidor na identificação de produtos, materiais, equipamentos e serviços que respeitem a salubridade, a qualidade, a responsabilidade social, a responsabilidade ambiental, a economia, a segurança e a regularização jurídico-fiscal.

Práticas educativas e de sensibilização para o consumo consciente

A manutenção de programas de sensibilização e educação de consumidores colabora para criação de uma cultura do consumo consciente.

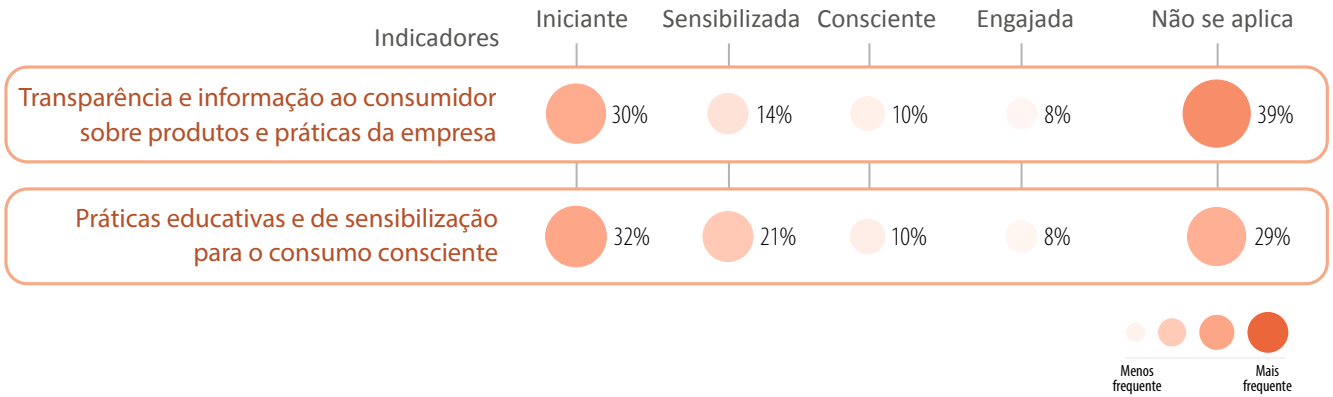
Um exemplo bem-sucedido trata da incorporação de iniciativas de sensibilização já reconhecidas, como o método dos "R", elaborado com o intuito de ajudar na reflexão sobre a mudança de comportamento em relação ao consumo e à produção, por meio de afirmativas como "Repense o seu consumo"; "Reduza o que você vai consumir"; "Reutilize o que você consumiu", etc.

Em suma, o consumo consciente leva empresas e consumidores a reavaliarem suas práticas, favorecendo o uso responsável dos recursos naturais, econômicos e sociais, assim como a qualidade de vida das comunidades.



Os resultados encontrados nos indicadores da área temática **Consumo Consciente** colocam em relevo a incipiência dessa problemática para as indústrias participantes. No primeiro indicador, as ações foram relativas à **transparência e informação ao consumidor sobre produtos e práticas da empresa**. O segundo indicador trata de **práticas educativas e de sensibilização para o consumo consciente**. Em ambos, o grau de maturidade se revela ainda primário, pois respectivamente 30% e 32% das empresas participantes ainda não planejaram ações com esse intuito. Ademais, 39% e 29% consideram que essas questões não se aplicam ao seu negócio.

Consumo Consciente • Desempenho nos Indicadores



Tais resultados reforçam a necessidade de maior conhecimento sobre negócios sustentáveis. A empresa que estabelece transparência e informação ao consumidor, bem como adota práticas educativas e de sensibilização, consegue obter ganhos de credibilidade, confiança, valorizando a sua imagem no mercado e na sociedade.

PRÁTICA EMPRESARIAL

Como promover a transparência ao consumidor quanto aos critérios e práticas de sustentabilidade adotados pela empresa?

A empresa J está no mercado brasileiro de alimentos há 40 anos, sendo a quarta maior operação de um grupo multinacional. Os negócios são fundamentados nos anseios de todas as partes interessadas, sendo a organização promotora dos diversos aspectos que envolvem a sustentabilidade (econômico, ambiental, social, cultural e geográfico). *"A sustentabilidade trata da preservação do nosso planeta e de sua população. Dependemos de um só planeta. Por isso, todos nós precisamos trabalhar juntos e encontrar maneiras de utilizar menos energia, água e outros recursos, bem como reduzir os resíduos que geramos"*, define o agente de sustentabilidade da indústria.

Acreditar no bem-estar de forma holística é um de seus princípios, traduzido na junção estreita da saúde das pessoas, comunidades e do planeta. É por isso que a empresa propôs criar uma conversa global centrada no bem-estar, um chamado à ação para que os colaboradores, fornecedores e parceiros trabalhem em conjunto para promover estilos de vida mais saudáveis. A transparência na relação com o consumidor, ator membro desse público, é um dos pontos-chave na concretização desses objetivos em sustentabilidade.

Com o compromisso corporativo de sustentabilidade constituído no regimento, a transparência tornou-se o eixo central em relação às ações socioambientais tomadas por cada unidade da empresa. Há uma consultoria que audita, valida e revisa os dados mensalmente, para que possam ser reportados no índice Dow Jones de Sustentabilidade e nos relatórios anuais corporativos. Esse conjunto de informações também é divulgado e atualizado periodicamente em seu *website*.

Do ponto de vista da relação direta com o consumidor, existem iniciativas importantes em curso. Em seu planejamento estratégico até 2020, a indústria propôs inspirar os consumidores a fazerem escolhas conscientes, isso traduzido no fornecimento de informações nutricionais claras e simples. As metas desenhadas nesse instrumento gerencial são as seguintes: (i) expansão das opções de produtos com 200 calorias ou menos em até 25%; (ii) redução do sódio e da gordura saturada em até 10%; (iii) aumento dos integrais em até 25%; (iv) obtenção de até 25% da receita com produtos que satisfaçam necessidades de bem-estar específicas.

A sensibilização do consumidor também é explorada no processo de descarte apropriado dos produtos. A indústria insere indicações de reciclagem e do tipo de material utilizado em cada embalagem, de modo a orientar em relação ao destino correto dos resíduos. Além disso, por meio da parceria com uma grande rede de supermercados, disponibiliza estações de reciclagem para receber os resíduos pós-consumo gerados nas residências dos colaboradores.

Por meio de sua atuação, a empresa realiza ações alinhadas aos aspectos de sustentabilidade, confere e garante transparência a todo esforço, além de promover a conscientização do consumidor em relação às questões socioambientais. Com isso, assegura a sustentabilidade como um valor imperativo de seu negócio.

RECOMENDAÇÕES: CONSUMO CONSCIENTE

Por que isso é importante?

- Permite à empresa evitar danos aos consumidores, decorrentes da ausência de informações ou orientações sobre produtos e práticas;
- Oportuniza a constituição de novos negócios e de novas fontes de rendimentos a partir da reciclagem e do reuso de embalagens de produtos;
- Proporciona maior segurança e confiança aos consumidores no momento da compra de produtos ou do uso de serviços.

Por onde sua empresa pode começar?

- Disponibilizar informações exatas e claras, se possível na embalagem, sobre conteúdo, segurança, manutenção, armazenagem e descarte de produtos e embalagens;
- Formar parcerias na cadeia de suprimentos para disseminar informações sobre as práticas de sustentabilidade conduzidas pela empresa;
- Desenvolver programas de sensibilização e educação dos consumidores para o consumo consciente, por meio de canais de comunicação, da transparência na informação e do *marketing* dos produtos e serviços da empresa.

Como monitorar?

- Estabelecer indicadores e metas para acompanhar se o uso dos produtos por parte dos consumidores está de acordo com as orientações fornecidas;
- Monitorar a qualidade das informações disponibilizadas pela empresa sobre seus produtos e práticas, revisando-as e atualizando-as periodicamente;
- Monitorar a satisfação dos consumidores quanto às ações de transparência, informação e educação sobre produtos e práticas da empresa.

PARCERIAS INSTITUCIONAIS

A dimensão **Parcerias Institucionais**, no **Microambiente** de atuação da empresa, trata da formação de mútua colaboração entre duas ou mais instituições públicas e/ou privadas, envolvendo aspectos de complementariedade e interdependência. No atual cenário de demanda por produtos e serviços que ofereçam, ao mesmo tempo, qualidade, inovação, preço baixo e que promovam melhorias socioambientais, cooperar se torna indispensável para as empresas, que são conduzidas a estabelecer relações entre si e com outras organizações, a fim de ultrapassar as limitações individuais na busca por soluções sustentáveis e pelo fortalecimento da capacidade de negócio. Na Bússola da Sustentabilidade, essa dimensão é entendida por meio da temática **Cooperação**.

Desempenho médio do Paraná na dimensão empresarial

Parcerias Institucionais

3,0

Este *score* (0-10) indica quão alinhadas aos princípios de sustentabilidade estão as empresas, no conjunto de ações que compõem essa dimensão. Seu resultado é a média dos *scores* das 154 participantes.

O desempenho de 3,0 revela que, em relação aos indicadores da dimensão **Parcerias Institucionais**, as empresas em geral já reconhecem a importância de incorporar aspectos de sustentabilidade, mas por algum motivo ainda não realizaram as ações correspondentes, mesmo que já tenham se planejado para isso.

A empresa que realiza parcerias institucionais tem a oportunidade de ofertar produtos com maior conteúdo tecnológico, inovação e com mais benefícios em relação aos já oferecidos pelo mercado, isso repercute positivamente em ganhos de produtividade e vantagens competitivas.

Pequenas e médias empresas, que não possuem recursos intelectuais e materiais suficientes para desenvolver sozinhas soluções sustentáveis, podem recorrer à cooperação para avançar na realização de objetivos com maior qualidade e precisão.

Colaborar com demais atores para atingir objetivos em comum permite a partilha do esforço e o empreendimento de projetos mais complexos e desafiadores.

Um dos benefícios advindos da cooperação para o desenvolvimento de soluções sustentáveis é o aprendizado entre as partes envolvidas, por meio da troca de informação e conhecimento.

A realização de parcerias institucionais promove a capacidade produtiva e o fortalecimento das empresas, permitindo-lhes reduzir custos, o tempo do ciclo da produção e, ao mesmo tempo, atingir com maior eficiência seus objetivos.

Cooperação

A **Cooperação** é um processo dinâmico e interativo, em que cada ator compartilha o que é, o que sabe e o que tem de único, envolvendo aspectos de complementaridade, interdependência e partilha de responsabilidades e dos resultados. Esse conceito é empregado como uma área temática própria, pertencente à dimensão **Cadeia de Suprimentos e Distribuição**, no **Microambiente** de atuação da empresa.

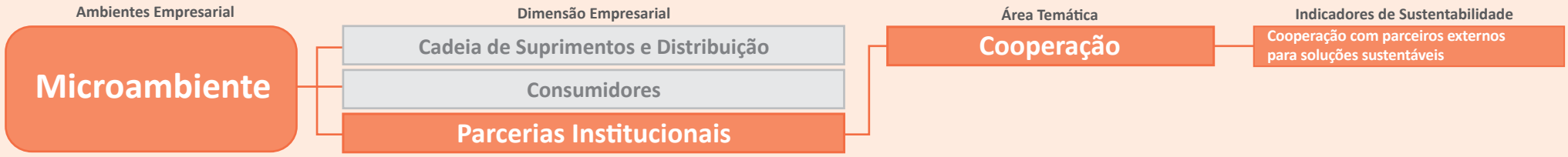
O desenvolvimento sustentável tem promovido o fortalecimento de parcerias entre empresas e entidades de outros setores que, juntas, buscam cooperar na direção de melhores soluções para as organizações e para sociedade em geral. Esse movimento permite que as empresas realizem projetos que seriam dificilmente concretizados de forma isolada, fortalecendo suas competências e a capacidade produtiva.

Na Bússola da Sustentabilidade, essa área temática foi explorada a partir de um indicador:

> **Cooperação com parceiros externos para soluções sustentáveis**
>
> A cooperação pode promover soluções sustentáveis para pequenas e médias empresas que não têm recursos materiais, financeiros, conhecimento ou acesso a oportunidades de desenvolvimento individual.
>
> A formação de parcerias com os fornecedores permite à empresa obter produtos e serviços de maior qualidade, menor custo e valorizados com critérios de sustentabilidade.

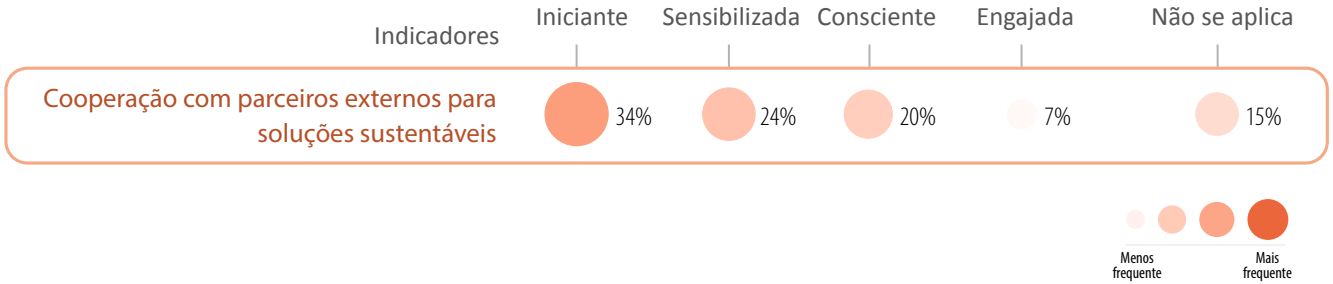
A cooperação tem início no reconhecimento de que determinados objetivos podem ser alcançados com maior eficiência e qualidade por meio da formação de parcerias com outras empresas, governos, instituições de ensino e de fomento, clientes e fornecedores. Em seguida, o exercício de cooperação só acontece quando os potenciais parceiros apresentam metas compatíveis e capacidades complementares.

Por fim, é importante monitorar as parcerias estabelecidas para verificar, por exemplo, se o conhecimento transferido está sendo aplicado e se a cooperação se revela equilibrada em níveis de comprometimento e benefícios esperados.



A **cooperação com parceiros externos para soluções sustentáveis** ainda apresenta grau de maturidade entre iniciante (34%) e sensibilizada (24%), para a maioria das empresas. A cooperação é considerada, por 15% dos participantes, como uma temática não aplicável aos seus negócios. Dentre as respondentes, 20% informaram realizar ações nesse indicador e apenas 7% já planejam, realizam e monitoram as práticas correspondentes. Ou seja, quando desenvolvidas, as ações de sustentabilidade são feitas de forma individual, sem interação efetiva com outras organizações.

Cooperação • Desempenho nos Indicadores



As ações de cooperação visam à criação e manutenção de vínculo entre a empresa e outras instituições, ultrapassando os limites impostos pela realização individual de projetos ou objetivos. Assim, almejam trazer maior qualidade, eficiência ou outras vantagens competitivas. O desenvolvimento da localidade onde a empresa atua, a melhoria do desempenho econômico, o aprimoramento da qualidade de vida dos colaboradores e a promoção da conservação ambiental são algumas das ações que podem ser realizadas por meio da cooperação.

PRÁTICA EMPRESARIAL

Quais os benefícios da cooperação com públicos externos para promover ações alinhadas à sustentabilidade?

A empresa K é uma cooperativa com quase mil integrantes, atuando desde a década de 50 em negócios do ramo alimentício. Adota a sustentabilidade como o processo de entender e inserir nos cenários futuros as melhores práticas de gestão social, ambiental, financeira e de segurança no trabalho, resumida na frase "O futuro é resultado de seu presente". Um dos conceitos mais importantes para o desenvolvimento sustentável, a cooperação, está em sua gênese.

A razão de existir da cooperativa é a **sintonia dos diversos públicos envolvidos: agentes financeiros, parceiros, fornecedores, sociedade, clientes, colaboradores e cooperados.** A postura de boas práticas operacionais e sustentáveis é assegurada com base no crescente nível de conscientização de consumidores e produtores em sua área de negócio, motivo pelo qual a empresa optou por assumir o protagonismo no desenvolvimento de um sistema de gestão ambiental. Segundo o gestor responsável *"inovação e sustentabilidade estão na política da cooperativa, portando, estão em nosso DNA"*. Isso se traduz por uma série de linhas de ação que só se tornam possíveis pela forma com que os cooperados se organizaram, traduzindo os esforços individuais em grandes avanços para o desenvolvimento sustentável.

Do ponto de vista ambiental, a empresa implantou um grande sistema de captação de água da chuva, cujo reservatório é capaz de abastecer processos produtivos por 30 dias. Ainda, em um processo no qual é necessário uso de vapor, uma melhoria foi incorporada de maneira a reduzir a perda de energia térmica, com menor queima do cavaco e otimização do insumo em até 12%. É também por meio do cooperativismo que os membros têm à disposição uma analista ambiental para melhorar a gestão de suas propriedades produtivas.

Os ganhos são grandes na formação continuada e na valorização cultural. Dentro do quadro de incentivos, a empresa oferece aos cooperados e colaboradores apoio na formação acadêmica, por meio de cursos em instituições de renome, em muitos casos com realização in company. Ações culturais diretamente com a comunidade também são realizadas com frequência. Além disso, a equidade de gênero é um tema recorrente no negócio, por meio do qual são realizadas iniciativas de formação (encontros, treinamentos, etc.) com enfoque nas mulheres colaboradoras e cooperadas.

A modernização e eficiência no processo produtivo são objeto de atenção na empresa K. **Seu planejamento estratégico é participativo e, portanto, alimentado por todos os níveis de gestão. Dessa forma, os indicadores e ferramentas estão sempre alinhados a todo ambiente empresarial e conformam um compromisso compartilhado.** Melhorias incrementais também são habituais na produção, por exemplo, na redução do desenvolvimento de lesões pela implementação de um sistema de desossa aérea, com melhor ergonomia para os colaboradores.

O gestor reforça a questão da sustentabilidade para ser competitivo: *"Observamos a consolidação do 'greening', basta avaliar o comportamento dos bancos de investimento e das grandes corporações, as quais geram cada vez mais demanda por produtos com qualidade ambiental. Queremos ser competitivos, com produtos que atendam às expectativas de nossos clientes."* A superação das limitações individuais de seus cooperados garantiu à empresa K a realização de melhores projetos, com maior qualidade e soluções mais sustentáveis.

RECOMENDAÇÕES: COOPERAÇÃO

Por que isso é importante?

- Promove o aprendizado entre as partes envolvidas, por meio da troca de informação e conhecimento, aspectos importantes para o desenvolvimento de soluções sustentáveis;
- Permite a partilha do esforço e a realização mais rápida de objetivos, com maior qualidade e precisão, bem como o empreendimento de projetos mais complexos e desafiadores;
- Oportuniza a redução dos custos e do tempo do ciclo da produção, por meio da utilização mais eficaz de instalações e recursos, do compartilhamento de tecnologias, de custos administrativos e de investimentos.

Por onde sua empresa pode começar?

- Buscar conhecer as formas de cooperação (curso de extensão, consultoria, projetos cooperativos) que podem ser estabelecidas, uma vez que cada parte cooperada possui necessidades e metas específicas;
- Estabelecer pontos fortes e fracos de cada parceiro, visando à definição de objetivos claros que atendam melhor às suas competências individuais, tendo em vista que os todos os envolvidos na cooperação precisam apresentar metas compatíveis e capacidades complementares;
- Estabelecer canais e processos de comunicação que assegurem a eficiência na troca de informação entre parceiros e o equilíbrio de poder entre eles na cooperação.

Como monitorar?

- Acompanhar a cooperação estabelecida com parceiros externos para verificar se o conhecimento transferido está sendo aplicado;
- Estabelecer indicadores e metas para acompanhar o desempenho econômico da empresa após cooperação com parceiros externos;
- Verificar periodicamente se a cooperação está equilibrada no que tange ao comprometimento e aos benefícios gerados.

MACRO AMBIENTE

No escopo da Bússola da Sustentabilidade, o **macroambiente** abrange segmentos que não estão diretamente envolvidos nas atividades empresariais, mas que a organização depende para o desenvolvimento de negócios.

DIMENSÃO EMPRESARIAL	ÁREA TEMÁTICA
Meio Ambiente	CONSERVAÇÃO AMBIENTAL RISCOS E DESASTRES
Engajamento Local	RELACIONAMENTO EMPRESA-COMUNIDADE GOVERNANÇA PÚBLICA

MEIO AMBIENTE

Meio Ambiente é o conjunto de condições e interações (físicas, químicas, biológicas, sociais, culturais e urbanísticas) que abriga, coordena e permite manter a vida em todas as suas formas. Situada no **Macroambiente** das relações organizacionais, a dimensão contempla toda área ou população que oferece serviços ambientais e sociais para empresa. Devido a essa relação de interdependência, é fundamental que as organizações atuem em conformidade com as legislações e normas pertinentes, promovam ações de proteção do meio ambiente e da biodiversidade, assim como previnam e/ou respondam às possíveis externalidades negativas decorrentes ou não das suas atividades. Na Bússola da Sustentabilidade, essa dimensão é entendida por meio das temáticas **Conservação Ambiental** e **Riscos e Desastres**.

Desempenho médio do Paraná na dimensão empresarial

Meio Ambiente

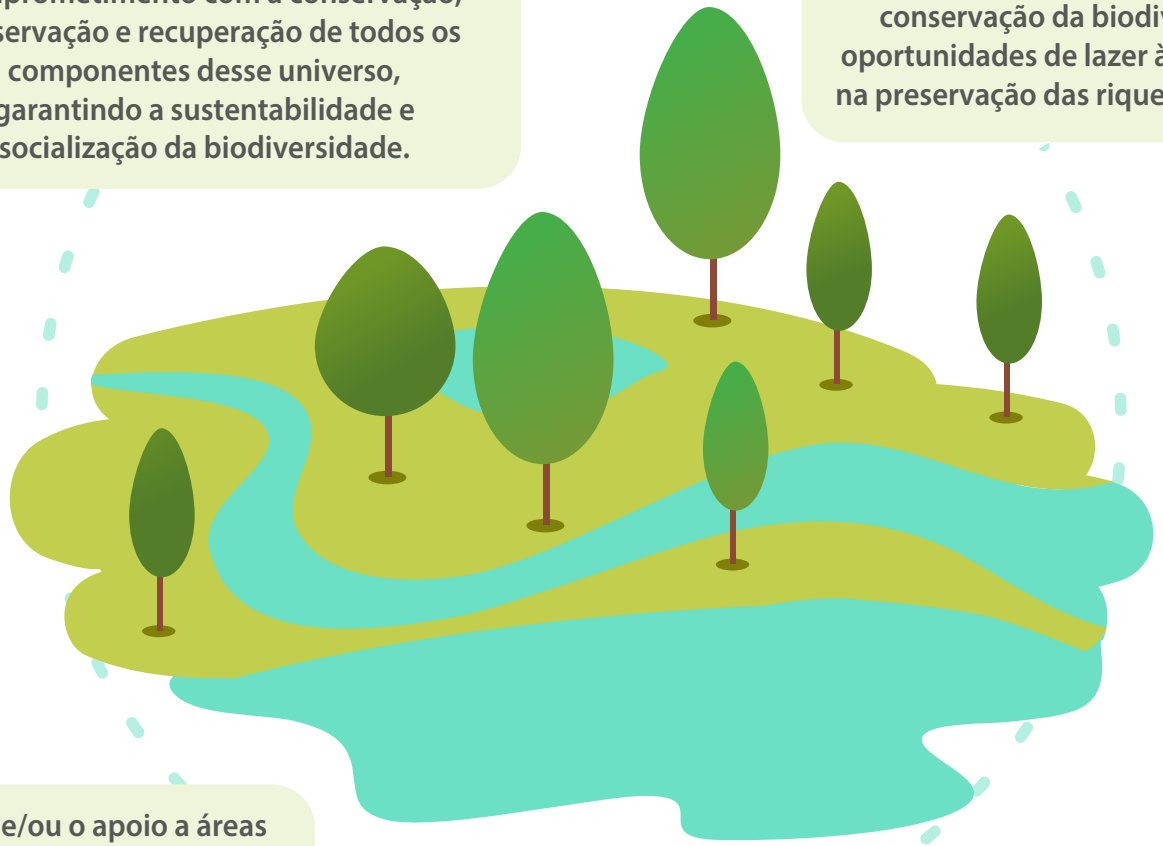
1,9

Este *score* (0-10) indica quão alinhadas aos princípios de sustentabilidade estão as empresas, no conjunto de ações que compõem essa dimensão. Seu resultado é a média dos *scores* das 154 participantes.

O desempenho de 1,9 revela que, em relação aos indicadores da dimensão **Meio Ambiente**, as empresas em geral ainda não reconhecem a importância de incorporar aspectos de sustentabilidade e, portanto, não planejaram e/ou realizaram ações correspondentes.

Quando a empresa reconhece que o meio pode oferecer serviços ambientais e sociais, é iniciado um processo de comprometimento com a conservação, preservação e recuperação de todos os componentes desse universo, garantindo a sustentabilidade e socialização da biodiversidade.

Ao apoiar projetos de conservação ambiental, as empresas colaboram com a manutenção da qualidade e da quantidade da água que compõe os aquíferos; ajudam a regular o clima e a conter erosões; contribuem com a conservação da biodiversidade; oferecem oportunidades de lazer à população e investem na preservação das riquezas naturais e culturais.



A criação, manutenção e/ou o apoio a áreas de proteção representam oportunidades para proteger o meio ambiente, ao mesmo tempo em que aumentam o faturamento da empresa por meio, por exemplo, da geração de créditos de carbono, da exploração de produtos florestais e do desenvolvimento de atividades de turismo.

O cuidado da empresa em relação ao meio ambiente envolve o gerenciamento de todo tipo de risco e a prevenção de desastres, evitando a ocorrência de danos de qualquer natureza e respondendo a eles, caso ocorram.

Conservação Ambiental

Na área temática **Conservação Ambiental**, parte da dimensão **Meio Ambiente**, são levados em conta fatores como poluição, uso exaustivo dos recursos naturais, ampliação da fronteira agrícola e expansão urbano-industrial, enquanto causadores da extinção de espécies e da redução da diversidade biológica. Essa temática se situa no **Macroambiente** das relações empresariais. As iniciativas de conservação surgiram como resposta para proteger o meio ambiente e a biodiversidade, evitando assim danos ecológicos, sociais e econômicos.

As empresas podem se engajar nessas iniciativas assumindo práticas de redução do consumo de recursos naturais, criando espaços especiais de conservação, preservação e recuperação ambiental ou mesmo apoiando projetos e iniciativas de cunho ambiental.

Na Bússola da Sustentabilidade, essa área temática de desdobra em três indicadores:

Monitoramento do impacto sobre a biodiversidade

As indústrias podem definir critérios e monitorar a utilização sustentável dos componentes da biodiversidade, além de criar reservas particulares de proteção ambiental.

Geração de créditos de carbono

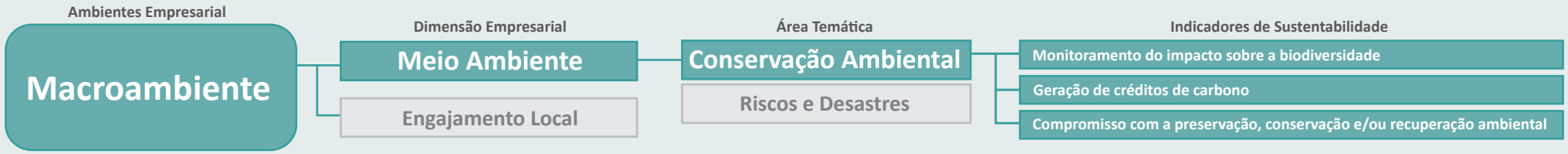
A instituição de reservas particulares pode oportunizar ganhos econômicos por meio da geração de créditos de carbono, exploração de produtos florestais e do desenvolvimento de atividades de turismo.

Compromisso com a preservação, conservação e/ou recuperação ambiental

As empresas podem participar e apoiar projetos de proteção ambiental, de forma não financeira, por meio da filiação a ONGs e da realização de atividades de voluntariado em projetos de conservação já instituídos.

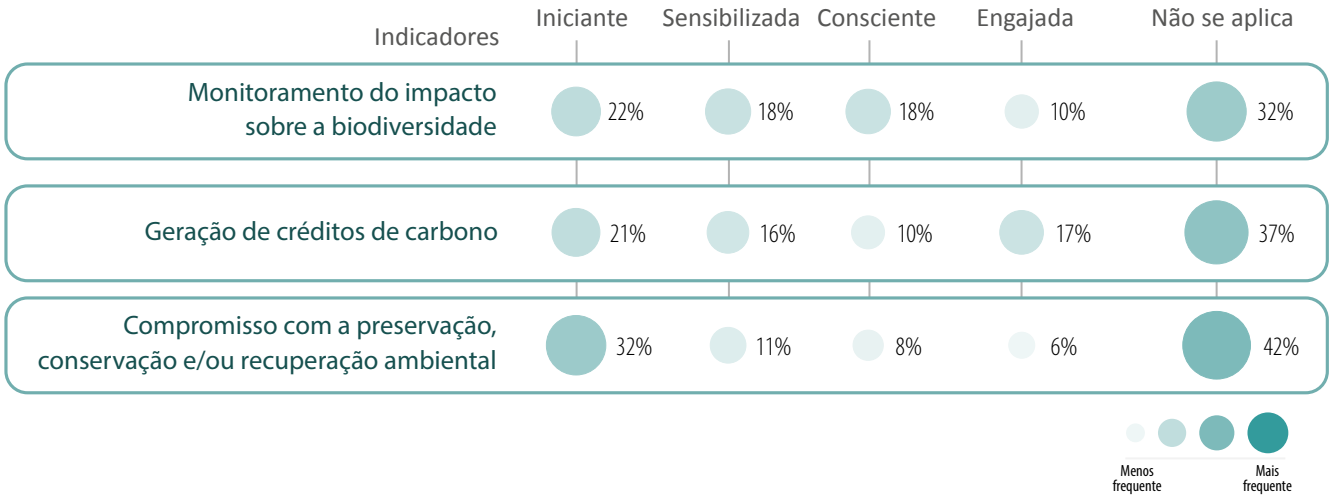
O investimento em conservação, preservação e recuperação ambiental se mostra passível de isenção fiscal em determinados tributos.

A biodiversidade é responsável pelo equilíbrio e estabilidade dos ecossistemas. Por isso, quando protegida, resguarda a oferta de alimentos, a prevenção de pragas e doenças, o equilíbrio climático e, consequentemente, a sobrevivência do ser humano.



Na área temática **Conservação Ambiental**, foram analisados três indicadores de sustentabilidade: **monitoramento do impacto sobre a biodiversidade; geração de créditos de carbono** e **compromissos com a preservação, conservação e/ou recuperação ambiental**. Em todos os casos, a maioria das empresas considera que os indicadores não se aplicam ao seu negócio e, quando se aplicam, ainda não planejaram realizar nenhuma ação com essa finalidade. Somando os graus engajado e consciente, observa-se que entre 14% e 28% das empresas participantes realizam algum tipo de ação e as monitoram em alguma medida.

Conservação Ambiental • Desempenho nos Indicadores



Esse cenário revela a existência de um amplo espaço em que as empresas ainda podem se inserir. A indústria que adota políticas e práticas de conservação ambiental, independentemente de seu setor de atuação, compromete-se com aspectos normativos e institucionais, valorizando a sua imagem no mercado e na sociedade. No momento em que as empresas se engajam na conservação ambiental, colaboram com os ecossistemas, preservando insumos indispensáveis para a perenidade dos negócios.

PRÁTICA EMPRESARIAL

Quais procedimentos podem ser adotados para o monitoramento do impacto na biodiversidade, decorrente do uso de recursos naturais e/ou das práticas e processos da empresa?

A sustentabilidade faz parte do dia a dia da empresa L. Seu negócio é a fabricação, refabricação e recondicionamento de embalagens com qualidade e sem prejuízos à natureza. Com sua experiência de 15 anos já obteve as certificações NBR ISO 9001 e NBR ISO 14001. Seu compromisso e respeito ao meio ambiente se dá coletando, recuperando, higienizando e reciclando, com qualidade, embalagens vazias não limpas. Por esses motivos, atende às prioridades da Política Nacional de Resíduos Sólidos e oferta soluções ambientalmente corretas num mercado que exige inovação e manejo sustentável.

Desde sua fundação, a empresa L nunca enviou para aterros os resíduos industriais gerados em processos produtivos. Tudo o que resulta da produção, em resíduos, é enviado para coprocessamento, uma forma de destinação final ambientalmente adequada, na qual se reaproveita a energia contida nos materiais em fornos de cimento e/ou na substituição das matérias-primas.

O consumo de água é controlado por meio de quatro hidrômetros, visando a aumentar o controle e o monitoramento em cada etapa do processo produtivo. O reuso e a utilização de água da chuva também fazem parte dos planos de melhoria contínua. Um dos gestores responsáveis pela sustentabilidade na empresa afirma: *"Entendemos que reduzindo o consumo de recursos e valorizando os resíduos gerados nos tornamos ainda mais competitivos".*

Com a adesão ao Registro Público Estadual de Emissões de Gases de Efeito Estufa, a empresa foi certificada com o Selo Clima Paraná, na categoria bronze. Para tanto, disponibilizou voluntariamente à Secretaria Estadual do Meio Ambiente e Recursos Hídricos os dados referentes ao inventário anual das emissões atmosféricas em seus processos. Essa ação reafirma o compromisso da organização em ser transparente em suas práticas, um dos princípios fundamentais da sustentabilidade.

As práticas citadas fazem parte de um conjunto que visa a assegurar o cumprimento da política e dos objetivos organizacionais, conforme apontado por um dos gestores: *"Em nosso dia a dia, buscamos garantir a satisfação dos clientes, colaboradores e fornecedores das matérias-primas; zelar pelo uso eficiente dos nossos recursos com a minimização do seu consumo; assegurar o controle sobre as emissões e resíduos gerados nas nossas atividades e atender à legislação ambiental e outras vigentes que se apliquem em nosso estabelecimento.".*

A maneira como é vista e empregada a sustentabilidade na indústria L permite a redução do consumo de recursos naturais, causando menores danos ambientais, sociais e econômicos decorrentes do processo produtivo. Assegura também o atendimento às restrições legais, possibilitando o pleno funcionamento da organização.

RECOMENDAÇÕES: CONSERVAÇÃO AMBIENTAL

Por que isso é importante?

- O monitoramento da biodiversidade é uma ferramenta aplicada à conservação, devendo ser utilizada como suporte a processos de tomada de decisão, políticas públicas e ações de manejo, a partir de informações consistentes sobre o impacto da empresa no meio ambiente;
- Ao apoiar projetos de conservação ambiental, as empresas colaboram com a manutenção da qualidade e da quantidade de aquíferos; ajudam a regular o clima e a conter erosões; contribuem com a conservação da biodiversidade; oferecem oportunidades de lazer à população e investem na manutenção das riquezas naturais e culturais;
- Valoriza a imagem institucional à medida que a empresa demonstra seu comprometimento com a conservação e a recuperação ambiental.

Por onde sua empresa pode começar?

- Realizar treinamentos para informar, educar e sensibilizar os colaboradores quanto ao uso da biodiversidade, mostrando que os recursos básicos e fundamentais que garantem a sobrevivência humana dependem diretamente dela;
- Buscar informações sobre o investimento em conservação ambiental e a legislação que regulamenta projetos dessa natureza;
- Participar e apoiar projetos de conservação e preservação ambiental, de forma não financeira, por meio, por exemplo, de filiação a ONGs e da realização de atividades de voluntariado.

Como monitorar?

- Estabelecer indicadores e metas para acompanhar o impacto social e ambiental gerado pelas ações de utilização eficiente e sustentável dos componentes da biodiversidade;
- Estabelecer canais de comunicação para compartilhar o sistema de informação sobre a biodiversidade com outros parceiros e divulgar as ações realizadas pela empresa quanto à conservação e/ou recuperação ambiental;
- Estabelecer indicadores e metas para mensurar os ganhos sociais, econômicos e ambientais resultantes das ações e instrumentos de conservação ambiental.

Riscos e Desastres

Os riscos são probabilidades de ocorrência de um acidente, evento adverso ou desastre, no espaço interno de uma empresa ou na região em que ela está localizada, que resultem em danos para o ambiente natural e/ou social.

Os acidentes relacionados a atividades industriais, como produtos químicos e embalagens abandonados, vazamento de gases tóxicos, lançamento de resíduos sólidos na natureza e derramamento de líquidos, estão entre as maiores causas de impactos negativos ao meio ambiente e à sociedade.

A área temática **Riscos e Desastres**, situada na dimensão **Meio Ambiente**, trata dos investimentos em ações de prevenção de riscos e recuperação de desastres, para evitar ou minimizar a ocorrência de impactos sobre os meios natural e social. Essa temática se situa no **Macroambiente** das relações empresariais.

Na Bússola da Sustentabilidade, são dois os indicadores utilizados:

Gestão de riscos e resposta a danos decorrentes da atuação da empresa

As empresas devem manter planos para evitar desastres em suas instalações ou decorrentes de suas atividades, bem como reparar danos causados por eles, caso corram.

Os planos de gestão devem envolver os ambientes interno e externo, com a implementação de mapas de risco e outros mecanismos de informação aos colaboradores e à comunidade sobre os possíveis danos.

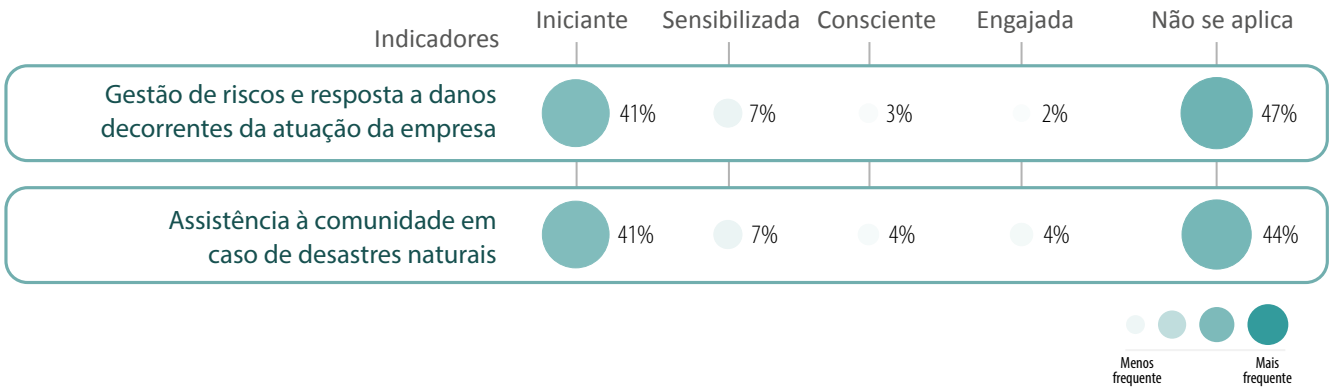
Assistência à comunidade em caso de desastres naturais

As empresas podem implantar programas ou ações para prestar assistência aos colaboradores e à comunidade em caso de desastres naturais.

A valorização da imagem institucional é um dos benefícios alcançados, na medida em que a organização demonstra comprometimento e preparo para gerenciar riscos e responder por danos decorrentes de sua atuação, assim como prestar socorro à comunidade em caso de necessidade.

A área temática **Riscos e Desastres** revela um baixo grau de maturidade das empresas. No que tange aos indicadores analisados, em **gestão de riscos e resposta a danos decorrentes da atuação da empresa**, apenas 3% dos participantes realizam ações e 2% realizam e monitoram as atividades. Para o indicador **assistência à comunidade em casos de desastres naturais**, somadas, apenas 8% das empresas apresentam maturidade de consciente e engajada. Em cada indicador, respectivos 47% e 44% das participantes consideram que as temáticas não se aplicam ao seu negócio e 41% encontra-se em estágio iniciante, ou seja, ainda não planejaram nenhuma ação relacionada.

Riscos e Desastres • Desempenho nos Indicadores



Ao incluir essa visão no planejamento e na gestão, a empresa exerce papel ativo em seu contexto e agrega vantagens como a valorização da imagem institucional e o reconhecimento por parte da comunidade e consumidor. As organizações com uma gestão comprometida de riscos e desastres conseguem prevenir ou minimizar a ocorrência de acidentes ou eventos adversos, danosos tanto ao meio ambiente, quanto à sociedade.

PRÁTICA EMPRESARIAL

Como são realizados os programas ou ações para prestar assistência aos colaboradores e/ou à comunidade em caso de riscos e desastres?

A empresa M faz parte do mercado de produtos químicos especiais e materiais de alto desempenho, atuando como importante fornecedor de insumos para diversos segmentos industriais. É líder mundial em uma de suas linhas de negócio em resinas, tendo também destaque na divisão de produtos florestais. Uma de suas unidades fabris está instalada no Paraná.

O escopo de segmentos atendidos pela empresa M envolve diversas indústrias de base tecnológica, como automotivo, campos de petróleo, eletrônica, revestimentos arquitetônicos e industriais, energia eólica, geração e distribuição de energia, aeroespacial, ferroviário, marinho, etc. Em sua atuação, a sustentabilidade tem uma abordagem empresarial coesa para a melhoria contínua nas áreas de proteção ambiental, desenvolvimento econômico e responsabilidade social, em benefício das gerações atuais e futuras.

O setor de produtos químicos, em geral, envolve diversos riscos ambientais e sociais em sua cadeia de produção, o que demanda uma postura responsável formalizada de seus atores. A empresa M, em atenção a isso, é signatária de *Responsible Care® Program*. **Essa iniciativa promovida pelo American Chemistry Council, do qual a organização é membro, demanda das indústrias maior transparência, a implementação de instrumentos formais em responsabilidade empresarial (como sistema de indicadores) e a busca por certificações para atender a todos os padrões internacionais de funcionamento no setor.**

Um dos gestores da empresa esclarece como são essas práticas: *"Atuamos de forma a estabelecer ações ordenadas e imediatas em casos de emergência, visando à preservação de vidas, à minimização de impactos ambientais, à proteção das comunidades vizinhas e ao resguardo de perdas patrimoniais em instalações. Possuímos uma equipe de gestores treinada para dar suporte a emergências."*

Além de uma brigada de incêndio periodicamente treinada, a empresa M integra uma importante iniciativa no entorno. **O plano de auxílio mútuo da região, formado por diversas indústrias e comunidade local, visa a prover suporte e resposta ágil a todos os atores envolvidos em caso de ocorrência de incidentes ou desastres naturais.** Ao atuar dessa maneira, a empresa consegue estabelecer uma relação mais sinérgica com a comunidade para que siga desenvolvendo sua atividade de maneira sustentável.

Os princípios e diretrizes da empresa M para com o entorno também estão presentes em seu Código de Ética. Esse instrumento fornece orientações sobre os padrões de integridade e a conduta esperados dos colaboradores, além de ressaltar o compromisso com as partes interessadas para operação de suas unidades de forma segura e responsável. O gestor destaca: *"Estamos comprometidos com a excelência em saúde e segurança ambiental em todas as nossas operações mundiais, tanto para cumprir nossas responsabilidades sociais, quanto como um meio para construir o valor de nossos negócios. Prometemos lutar por melhoria contínua enquanto trabalhamos nossa visão de nenhum acidente, ferimento ou danos ao meio ambiente."*

Para o gestor, o alinhamento entre a competitividade e sustentabilidade é o que permitiu o sucesso do negócio: *"Acreditamos que a liderança começa com integridade, ética e operações ambientalmente saudáveis. Quando trabalha com a gente, você forma uma parceria com uma empresa que não só é focada em fornecer valor, mas também em fazer isso de forma segura, ética e ambientalmente responsável."*

RECOMENDAÇÕES: RISCOS E DESASTRES

Por que isso é importante?

- Possibilita a redução de riscos nos espaços físicos internos e externos da empresa, que possam prejudicar colaboradores e comunidades do entorno;
- Oportuniza a maior aproximação com as comunidades do entorno, bem como o engajamento em ações de proteção e assistência a essas populações, em benefício delas e das operações da empresa;
- Permite atuar conforme leis e normas sobre a prevenção de desastres, gestão de riscos e recuperação de danos.

Por onde sua empresa pode começar?

- Desenvolver planos de gestão de riscos da atuação da empresa em suas instalações e em seu ambiente externo, para evitar danos e desastres;
- Realizar inventário de todos os recursos utilizados na empresa que possam oferecer riscos à saúde e à segurança dos colaboradores, das comunidades do entorno e da localidade de atuação, identificando o tratamento adequado para cada um deles;
- Manter um plano de resposta a danos decorrentes das atividades da empresa às comunidades do entorno e da região onde atua, de modo que essa resposta seja ágil e eficaz.

Como monitorar?

- Estabelecer indicadores para acompanhar o potencial de risco oferecido pelas matérias-primas e pelos produtos utilizados pela empresa à saúde e à segurança dos colaboradores, das comunidades do entorno e da localidade onde atua;
- Implementar programas de monitoramento de riscos, danos e desastres na região onde a empresa atua;
- Monitorar necessidades das comunidades do entorno quanto à reparação de danos causados por desastres naturais, que interfiram em seu convívio e bem-estar social.

ENGAJAMENTO LOCAL

Engajamento Local é uma dimensão relativa ao **Macroambiente** de relações da organização e trata da atuação da empresa em prol do desenvolvimento do entorno onde está inserida e do fortalecimento da sociedade civil dessa localidade. A maximização e distribuição equitativa dos benefícios produzidos pela atividade produtiva, assim como o esforço conjunto da iniciativa privada do governo e da sociedade civil, são fatores imprescindíveis para promover a melhoria do bem público, bem como o compromisso com a qualidade de vida e de trabalho da população. Na Bússola da Sustentabilidade, essa dimensão é entendida por meio das temáticas **Relacionamento Empresa-Comunidade** e **Governança Pública**.

Desempenho médio do Paraná na dimensão empresarial

Engajamento Local

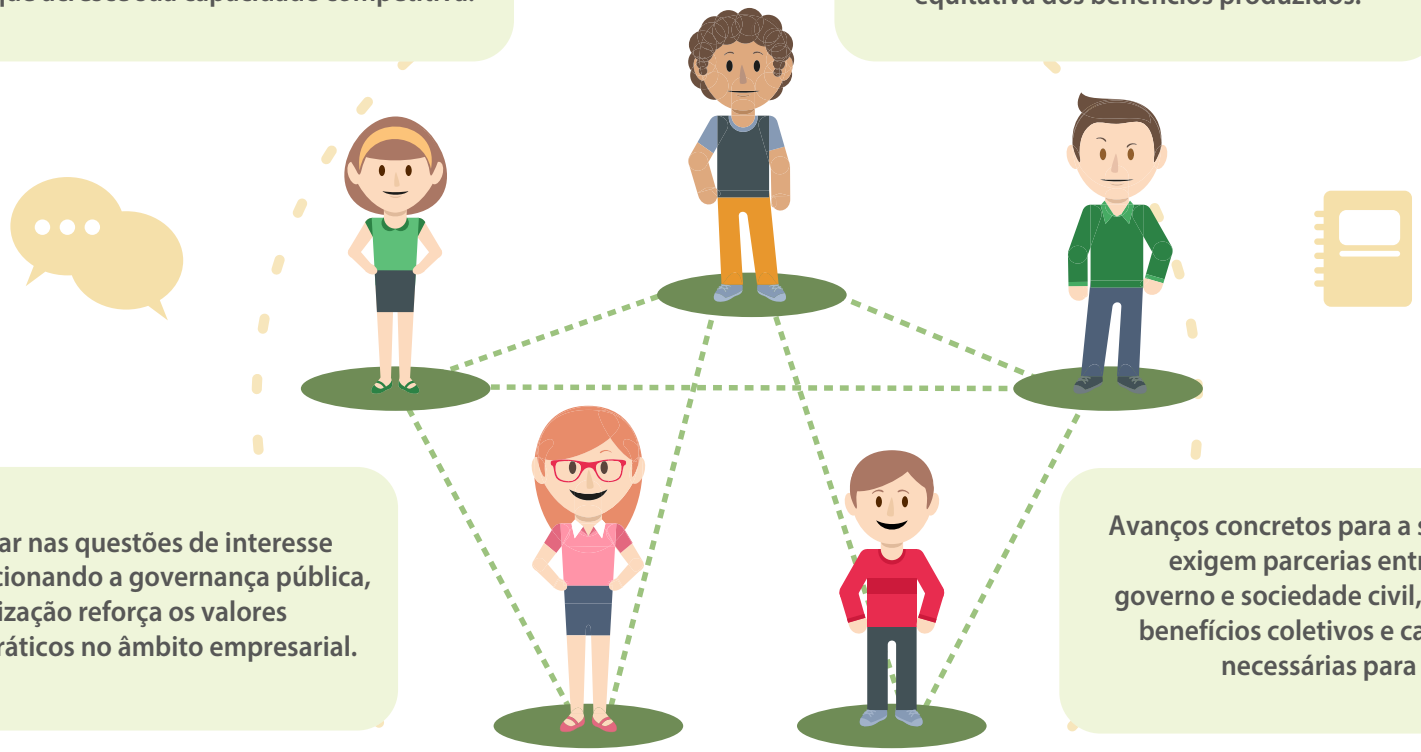
2,1

Este *score* (0-10) indica quão alinhadas aos princípios de sustentabilidade estão as empresas, no conjunto de ações que compõem essa dimensão. Seu resultado é a média dos *scores* das 154 participantes.

O desempenho de 2,1 revela que, em relação aos indicadores da dimensão **Engajamento Local**, as empresas em geral ainda não reconhecem a importância de incorporar aspectos de sustentabilidade e, portanto, não planejaram e/ou realizaram ações correspondentes.

A sinergia com a comunidade fortalece as redes de relacionamento da empresa, ao promover vantagens sociais que a consolidam em meio à sociedade civil, ao mesmo tempo em que acresce sua capacidade competitiva.

A empresa assume papel de agente de transformação social por meio do engajamento local, favorecendo a geração compartilhada de valor e a distribuição mais equitativa dos benefícios produzidos.



Ao se engajar nas questões de interesse coletivo, ambicionando a governança pública, a organização reforça os valores cívico-democráticos no âmbito empresarial.

Avanços concretos para a sustentabilidade exigem parcerias entre empresa, governo e sociedade civil, que promovam benefícios coletivos e catalisem ações necessárias para tal fim.

Agendas de sensibilização voltadas às comunidades possibilitam capacitá-las para que se tornem agentes multiplicadores na minimização das desigualdades sociais e na reivindicação de progressos no campo ambiental.

Relacionamento Empresa-Comunidade

A área temática **Relacionamento Empresa-Comunidade**, no contexto da dimensão **Engajamento Local**, inserida no **Macroambiente** de relações empresariais, tem como pauta o gerenciamento dos impactos sociais provenientes da atuação corporativa, a distribuição dos benefícios da atividade produtiva, a solução compartilhada dos problemas sociais e o investimento no desenvolvimento local. Dessa forma, a empresa assume seu papel de agente de transformação social, possibilitando a integração das necessidades de desenvolvimento das comunidades às atividades, aos investimentos e às estratégias corporativas.

A interação sinérgica entre empresa e comunidade fomenta oportunidades socioeconômicas e auxilia na redução de condições desfavoráveis ao desenvolvimento local. Na Bússola da Sustentabilidade, foram explorados três indicadores nessa área temática:

Formação, qualificação profissional e capacitação da comunidade

As competências e potencialidades da população local podem ser valorizadas com o apoio empresarial à formação, qualificação e capacitação das comunidades. Promover iniciativas de educação na localidade onde a empresa atua estimula o mercado de trabalho na região, gerando, inclusive, mão de obra qualificada para a própria empresa.

Compromisso com o desenvolvimento da comunidade

A geração de valor compartilhado é oportunizada, por exemplo, à medida que a empresa prioriza a contratação de colaboradores e fornecedores locais. Igualmente, o comprometimento com causas relacionadas ao campo de atuação e setor da empresa permite gerar maior impacto positivo no desenvolvimento da comunidade.

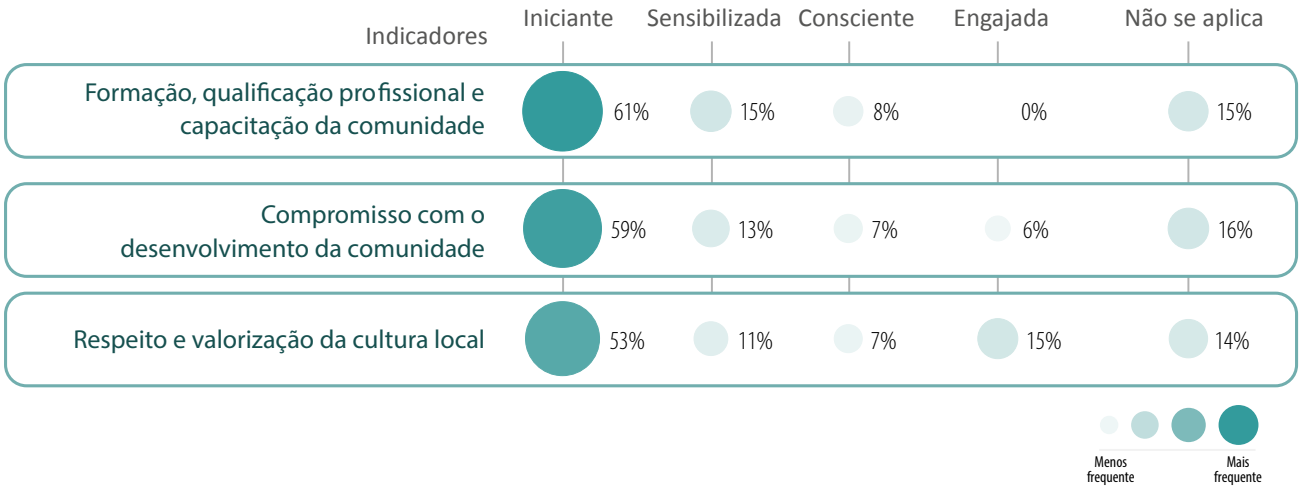
Respeito e valorização da cultura local

A adoção de práticas empresariais coerentes com os valores culturais locais é subsídio para maior adesão de todas as partes interessadas à missão, à visão e aos valores da empresa. Valorizar a cultura local contribui para o fortalecimento da identidade e coesão social da localidade e oportuniza a adição de valor em produtos e serviços por meio da incorporação de especificidades culturais.

O envolvimento e a parceria com as comunidades favorecem a superação dos problemas locais, a resolução negociada de conflitos provenientes da atuação da empresa e a consolidação de valores democráticos e cívicos.

Na área temática **Relacionamento Empresa-Comunidade**, a maioria das empresas participantes se posicionou no grau de maturidade iniciante. Somando o grau iniciante e a perspectiva não se aplica, 76%, 75% e 67% das empresas, respectivamente, não planejaram ações ou consideram que os indicadores não se relacionam aos seus negócios. Esse resultado apresenta um distanciamento entre expectativas e necessidades da comunidade em ações desempenhadas pelas empresas em termos de sustentabilidade.

Relacionamento Empresa-Comunidade • Desempenho nos Indicadores



A incorporação de aspectos culturais da localidade nos negócios, seja no compromisso com o desenvolvimento, respeito e a valorização local, até na qualificação profissional da comunidade, possibilita maior reconhecimento e credibilidade no mercado e na sociedade, além de envolver os colaboradores em ações que atendam às expectativas locais.

PRÁTICA EMPRESARIAL

De que maneira a empresa pode se comprometer e se beneficiar com o desenvolvimento da comunidade?

A sustentabilidade está na essência do trabalho da empresa N. Desde sua fundação, há mais de 100 anos, a organização opera orientada para o desenvolvimento sustentável, buscando crescimento integrado e responsável, que une rentabilidade, desenvolvimento social e compromisso ambiental. Conservar recursos naturais e reduzir o impacto de suas atividades sobre o meio ambiente e comunidades onde atua são condições indispensáveis para o crescimento e perenidade da empresa.

A organização foi a primeira no setor de papel e celulose do Hemisfério Sul a obter, em 1998, a certificação FSC® - *Forest Stewardship Council®* (FSC-C022516). Por meio desta, atesta uma gestão que conserva os recursos naturais, proporciona condições justas de trabalho e estimula boas relações com a comunidade. Desde 2014, faz parte da carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da BM&FBovespa. Também é signatária do Pacto Global da ONU e do Pacto Nacional para Erradicação do Trabalho Escravo.

O respeito às comunidades é um valor norteador em todas as regiões de operação. **Ter critérios claros de governança, dar transparência a todos os seus atos e promover o engajamento dos públicos locais são preocupações permanentes da companhia na gestão dos impactos sociais de suas atividades.** O cuidado com os colaboradores também é prioridade. São cerca de 16 mil empregados (diretos e indiretos), recebendo investimento em desenvolvimento profissional.

Nas comunidades onde a empresa está presente, são desenvolvidos programas de saúde, cultura, educação, esporte, lazer e meio ambiente. Um dos gestores responsáveis pela sustentabilidade cita exemplos: *"... programa de incentivo à certificação florestal de pequenos produtores, o Programa Matas Legais, em parceria com uma ONG e o Programa de Apicultura e Meliponicultura para aproveitar o potencial da rica flora das áreas florestais, preservar a biodiversidade e promover a geração de renda nas comunidades locais."*

O relacionamento estreito com as pessoas é de tal importância que recebe uma área específica na empresa, chamada Relacionamento com a Comunidade. Nela, são desenvolvidas soluções que possibilitam o equilíbrio entre operação industrial e controle de impactos. Além de informar os moradores sobre as operações florestais e outras iniciativas da indústria, a área é responsável pela gestão de medidas que ajudam a preservar a rotina das localidades e garantir um bom relacionamento entre empresa, trabalhadores e comunidade.

Todas essas iniciativas contribuem para a melhoria do desenvolvimento local e da qualidade de vida. O empoderamento dos próprios moradores impacta positivamente a competitividade da empresa, que utiliza mão de obra qualificada e gera valor compartilhado com a população na qual está inserida.

"A comunidade ajuda a indicar os melhores caminhos, cocriando soluções inovadoras e permitindo o surgimento de novas oportunidades de trabalho e renda. A proximidade com os moradores e o conhecimento de sua cultura, nos permitem pensar e executar programas de forma participativa, nos quais a própria comunidade visualiza sua realidade e trabalha para o desenvolvimento e perpetuação de uma atividade em que acredita", reforça o gestor.

RECOMENDAÇÕES: RELACIONAMENTO EMPRESA-COMUNIDADE

Por que isso é importante?

- Fortalece as redes de relacionamento e o contexto no qual a empresa atua, reduzindo obstáculos à competitividade associados a possíveis condições desfavoráveis do entorno;
- Favorece a coerência entre os valores culturais da empresa e de suas partes interessadas, possibilitando a maior adesão à missão e às políticas corporativas, bem como o desenvolvimento qualitativo do trabalho e dos negócios;
- Amplia o potencial econômico de produtos e serviços por meio da incorporação de especificidades culturais, que tanto podem responder às demandas do mercado local, quanto se tornar marketing exclusivo para mercados externos.

Por onde sua empresa pode começar?

- Investigar as potencialidades e necessidades locais, a fim de definir critérios para nortear a criação de iniciativas de formação, qualificação e capacitação das comunidades;
- Estimular a participação dos colaboradores em trabalhos voluntários, por intermédio do apoio e do destino de horas de trabalho para o suporte de projetos sociais e instituições comunitárias;
- Valorizar a cultura local, por meio de investimentos na produção e disseminação de atividades culturais; participação em ações de preservação e propagação da memória; em iniciativas de resgate de valores artísticos e saberes locais; na conservação e recuperação do patrimônio da região; do incentivo à formação cultural, etc.

Como monitorar?

- Definir critérios claros para o apoio às iniciativas e/ou instituições, consolidando a associação da imagem da empresa à sua forma de atuação nas comunidades;
- Estabelecer indicadores e metas para acompanhar o progresso das atividades empreendidas pela empresa quanto às ações educativas e de valorização da cultura local das comunidades do entorno;
- Monitorar a satisfação das comunidades do entorno quanto às práticas de gestão e aos negócios da empresa, assim como quanto às ações educativas e de valorização cultural empreendidas.

Governança Pública

A **Governança Pública**, área temática da dimensão **Engajamento Local** e parte do **Macroambiente** das relações empresariais, reflete o esforço conjunto do governo, da iniciativa privada e da sociedade civil em prol da melhoria contínua das condições de vida e trabalho da população. Ao convergir suas ações ao interesse público e trabalhar em cooperação com iniciativas governamentais e civis já existentes, a empresa potencializa a abrangência das mudanças sociais e ambientais, assim como seu impacto positivo na sociedade.

A organização pode atuar de forma estratégica no suporte, na formulação e na implantação de políticas e ações que promovam o melhor uso de recursos e reforcem valores democráticos e cívicos. Para avaliar essa área temática, na Bússola da Sustentabilidade foram definidos dois indicadores:

Engajamento em questões de interesse público

A participação em comitês de regulação setorial, conselhos de gestão, audiências públicas, entre outros espaços democráticos que reúnam governo, empresas e sociedade civil para o debate, reflete o engajamento da organização em questões de interesse coletivo.

A fiscalização de políticas, programas e do uso dos recursos da gestão pública, assim como o acompanhamento dos processos de reforma política, contribuem para melhorar o ambiente regulatório das atividades da empresa e das organizações da sociedade civil.

A sensibilização e o encorajamento de colaboradores e da comunidade onde a companhia atua para um efetivo engajamento civil são essenciais para a conscientização cidadã e política.

Adesão a compromissos voluntários para o desenvolvimento sustentável

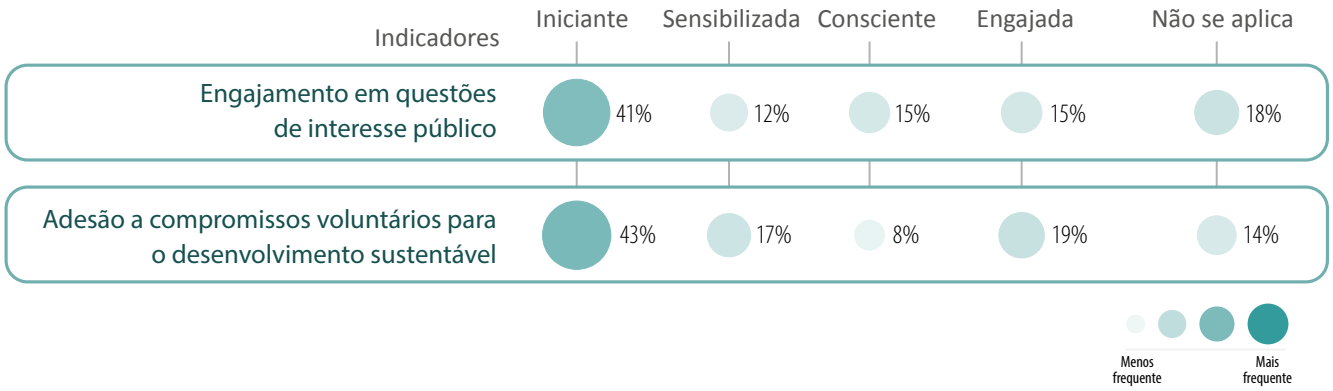
A adesão a compromissos voluntários e pactos assumidos por governos, empresas, instituições de ensino, sindicatos, ONGs etc., que visam a contribuir voluntariamente para a implementação das metas de desenvolvimento sustentável, coloca a empresa em uma dinâmica de governança pública.

O posicionamento no campo do investimento social privado, transparecendo às partes interessadas quais diretrizes e motivações conduzem a atuação da empresa, colabora para assegurar que interesses particulares não irão se sobrepor aos públicos.

A participação em tais questões demonstra a conscientização da empresa sobre sua responsabilidade na geração de benefícios coletivos e na reivindicação de progressos no campo do desenvolvimento sustentável. Envolver-se em prol da governança pública permite que a organização assuma um compromisso ativo em favor da integridade no ambiente dos negócios.

Inserida na dimensão **Engajamento Local**, a área temática **Governança Pública** trata da atuação da empresa em prol do desenvolvimento do entorno e do fortalecimento da sociedade civil. Para os **dois indicadores analisados**, mais de 40% das participantes apresentam grau de maturidade iniciante, ou seja, não planejam nem realizam ações ligadas à governança pública. Quando somado o grau iniciante à percepção de que o assunto não se aplica, o primeiro indicador atinge 59% e o segundo, por sua vez, 57% das empresas.

Governança Pública • Desempenho nos Indicadores



Ao se engajar em questões de interesse público, a indústria pode contribuir para legitimação de seu comprometimento com o desenvolvimento sustentável, gerando valorização da imagem institucional no mercado e na sociedade. A adesão à compromissos voluntários, como o Pacto Global das Nações Unidas, a Agenda 21, o Programa de Atuação Responsável, também pode conduzir aos benefícios citados.

PRÁTICA EMPRESARIAL

Qual o papel da empresa nos processos de construção de políticas públicas e nos compromissos voluntários para o desenvolvimento sustentável?

A empresa O desenvolve e oferece móveis com elevados padrões de qualidade e preços competitivos. Assegura a satisfação do cliente por meio da integração entre colaboradores, tecnologia de gestão e eficiência operacional, orientando suas ações com base nos preceitos éticos e da responsabilidade social corporativa. A sustentabilidade sempre foi um ideal para os acionistas, ganhando um status formal em 2007, quando se incorporou à missão e visão da empresa.

Um dos responsáveis traduz a importância da temática*: "Sustentabilidade para nós tem um significado bem abrangente. Nossa premissa é o crescimento do negócio considerando todo o ecossistema estratégico em que ele está: desenvolvimento profissional e pessoal de nossos colaboradores, atendimento e conformidade à legislação e a normas, boas práticas com fornecedores e clientes, cuidados com o meio ambiente, produção enxuta e limpa, destinação adequada de resíduos, sensibilização da comunidade para a cidadania, investimento em reflorestamento, etc.".*

Na empresa, para entregar produtos de qualidade, com *design* diferenciado e que atendam às expectativas dos consumidores, é fundamental a integração de toda cadeia produtiva, em compasso constante com colaboradores e comunidade. *"Hoje percebemos que temos o respeito de nossos stakeholders por essa forma de atuação. Somos referenciados no polo moveleiro como uma das empresas que mais investe em pessoas, em processos de melhorias e em projetos de sustentabilidade e inovação. Colhemos os resultados que plantamos"*, reforça o responsável.

Dentre as ações que geram esse reconhecimento está a adesão à compromissos voluntários para o desenvolvimento sustentável, o que permite reafirmar a cultura de crescimento no meio em que atua, seguindo os preceitos formalizados no valor da empresa. Afirma o responsável: *"Temos satisfação em saber que bons resultados foram conquistados com o nosso engajamento".*

A participação de representantes da empresa em processos de construção de políticas públicas acontece por meio da atuação em três instituições representativas: a Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP), o Sindicato Moveleiro (SIMA) e a Associação Brasileira de Móveis (ABIMÓVEL). **Isso se traduz pela vigilância constante em assuntos e projetos que reflitam sobre o negócio, o ambiente mercadológico ou na comunidade.** Para tanto, representantes da empresa assumem cargos estratégicos nessas instituições.

A organização também é representada em todos os *workshops* e fóruns de discussão de políticas e legislações relacionadas ao setor moveleiro. Isso a mantém atualizada e permite que possa assumir um papel ativo na sensibilização e construção de políticas públicas, dentre outros aspectos de governança. Ao ajudar a divulgar e suscitar discussões em torno de assuntos de interesse coletivo, coloca-se como uma das mais atuantes e respeitadas no meio, sendo fonte de consulta para empresas menores.

RECOMENDAÇÕES: GOVERNANÇA PÚBLICA

Por que isso é importante?

- Contribui para a ampliação das vozes das comunidades do entorno em questões públicas e para a maior responsabilização do governo em lidar com estas;
- Possibilita à empresa complementar ações governamentais para o desenvolvimento sustentável, uma vez que os pactos e acordos unem atores-chave globais do setor público, do privado e da sociedade civil para o cumprimento das metas estabelecidas;
- Valoriza a imagem institucional, à medida que a empresa demonstra predisposição a repensar suas estratégias de produção e de relacionamento com a sociedade, ao aderir a pactos de forma voluntária.

Por onde sua empresa pode começar?

- Encorajar o engajamento civil dos colaboradores e das comunidades do entorno, sensibilizando-os para os processos de gestão participativa;
- Buscar informações sobre as formas de adesão aos compromissos voluntários, uma vez que cada instituição possui um regimento interno específico;
- Informar funcionários, consumidores e fornecedores sobre a adesão da empresa a pactos ou programas, envolvendo-os na implementação do compromisso voluntário.

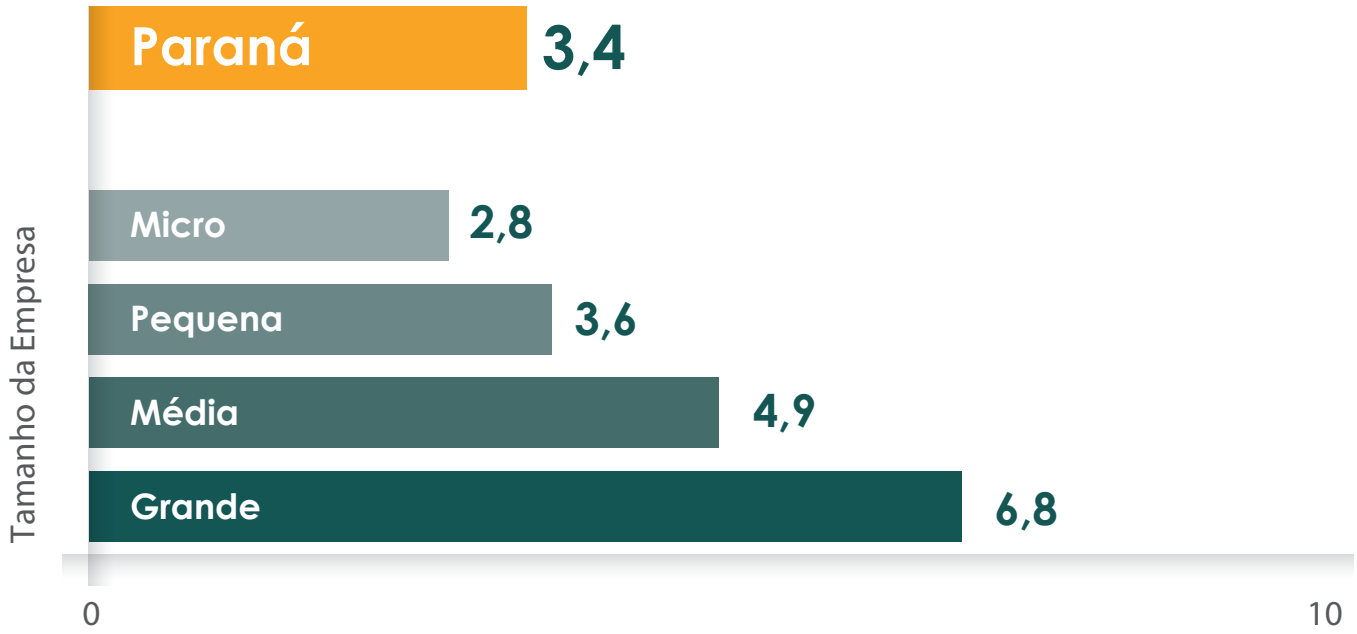
Como monitorar?

- Estabelecer indicadores e metas para acompanhar o progresso das ações empreendidas pela empresa no âmbito do engajamento social, a fim de assegurar que o interesse privado não se sobreponha ao público;
- Estabelecer e divulgar as diretrizes éticas que conduzem o envolvimento em questões de interesse público, evitando a influência indevida da empresa na tomada de decisões públicas;
- Confrontar as metas definidas para cada indicador com os resultados alcançados a partir da adesão a pactos ou programas, visando a ajustar estratégias futuras aos objetivos almejados pela empresa.

DESEMPENHO GERAL EM SUSTENTABILIDADE NA INDÚSTRIA PARANAENSE

O desempenho geral em sustentabilidade na indústria paranaense é resultado da média dos *scores* obtidos individualmente por cada uma das 154 participantes, com variação entre 0 e 10.

O valor médio foi ponderado pela distribuição setorial encontrada na Relação Anual de Informações Sociais (RAIS/MTE), edição 2014, visando a reduzir o viés de sub ou superparticipação de alguns setores. Mais informações sobre isso podem ser encontradas nas Notas Metodológicas.



Nessa primeira edição da Bússola da Sustentabilidade, o valor final obtido pelas indústrias paranaenses foi de **3,4,** resultado que traduz o estágio ainda principiante em que se encontra a maior parte dos estabelecimentos nessa temática. A diferença entre a situação das empresas quanto ao porte também foi comprovada no estudo, conforme pode ser visto no gráfico.

As grandes empresas já se encontram em estágio mais avançado, realizando e monitorando parte significativa das ações. Por outro lado, as micro e pequenas, em geral, ainda dão os primeiros passos no reconhecimento da importância das práticas sustentáveis para o seu negócio.

DESAFIOS PARA SUSTENTABILIDADE NA INDÚSTRIA

A Bússola da Sustentabilidade visa a desmistificar e tornar tangível o conceito de sustentabilidade, promovendo a reflexão sobre a temática entre as indústrias do Paraná. A publicação deste **Perfil de Sustentabilidade Industrial** figura como fundamental nesse processo. O presente documento traz importantes conceitos, aliados à síntese de todas as avaliações realizadas nessa primeira edição da pesquisa. Com isso, torna-se referência acerca da situação da indústria paranaense em relação à sustentabilidade, fundamentando ações futuras que beneficiem o empresariado e permitam que este seja ainda mais responsável e competitivo em seus mercados de atuação.

Conforme descrito ao longo desse documento, a sustentabilidade é entendida e analisada a partir do alinhamento do negócio aos aspectos ambientais, sociais, econômicos, culturais e geográficos. As indústrias se apropriam de práticas sustentáveis em seu cotidiano por iniciativa própria, pela exigência dos órgãos públicos e também pela demanda dos públicos-alvo. A apropriação dos aspectos da sustentabilidade nos negócios gera desde benefícios aparentemente intangíveis, como a valorização da imagem institucional, até aqueles mais facilmente mensuráveis, como a redução de custos, ampliação de mercado ou o aumento do faturamento.

O esforço empreendido pelos Observatórios do Sistema Fiep para aproximar as indústrias paranaenses à temática resultou no convite a mais de 10 mil empresas. Cerca de 250 ingressaram na ferramenta *on-line* gratuita da Bússola da Sustentabilidade e iniciaram sua participação. Delas, 154 enviaram todos os dados, receberam um diagnóstico personalizado e ajudaram a compor esse retrato estadual. A diferença significativa entre convidados e participantes evidencia a dificuldade de entendimento do caráter fundamental da sustentabilidade para a sobrevivência das empresas. Sugere, também, uma dissociação entre sustentabilidade e competitividade. Ou seja, não há compreensão que sem o alinhamento aos princípios sustentáveis, as empresas perdem cada vez mais espaço nos mercados nacional e global.

Os respondentes da Bússola da Sustentabilidade apontaram, em grande maioria, que ainda não planejam realizar ações dentre aquelas 83 elencadas na plataforma *on-line*. Outro resultado expressivo é o percentual que optou pela alternativa 'não se aplica' em parte dessas ações. Com isso, poucos indicadores atingiram participação expressiva em graus maiores de maturidade. O cenário apresentado não indica um impedimento de acesso da indústria às práticas sustentáveis e sim um vasto espaço potencial de compreensão e apropriação em cada um desses indicadores. A discussão sobre os desafios é mais uma forma de promover os aspectos de sustentabilidade no desenvolvimento das ações nas indústrias do estado.

Sob o ponto de vista dos ambientes empresariais, é possível divisar particularidades nos resultados. As dimensões que compõem o **ambiente interno** (**planejamento e gestão de processos**, **gestão de pessoas** e **produção**) apresentaram, em média, melhores desempenhos que os encontrados nos demais ambientes. Nesse âmbito, cabem algumas considerações.

A incorporação de aspectos de sustentabilidade nas estratégias e a criação de mecanismos formais para a aplicação das normas de conduta e valores, nos processos e relações com todas as partes envolvidas, viabilizam o alcance de resultados organizacionais com impacto positivo na empresa, sociedade e no mercado. Se o **planejamento e gestão de processos** estiverem alinhados aos pressupostos do desenvolvimento sustentável, as indústrias poderão obter vantagens, que vão da eficiência econômica até benefícios de melhoria da imagem institucional, evidenciando a responsabilidade social e ambiental.

Na **gestão de pessoas**, encontram-se três aspectos importantes a serem melhorados. O primeiro está relacionado às condições de saúde e qualidade de vida do trabalhador, relacionadas à promoção do trabalho digno (por exemplo, jornadas equilibradas, salários e benefícios justos e equitativos e segurança no exercício da profissão). Outro aspecto incipiente é a questão de oportunidade igualitária e valorização da diversidade, em aspectos de gênero, raça, idade, etc. Ainda nesse quadro, reside a criação de oportunidades de aprimoramento contínuo dos colaboradores, tanto com enfoque de qualificação profissional, quanto para práticas educativas em sustentabilidade. Ao explorar esses aspectos, a indústria atua efetivamente na valorização do trabalho e no respeito à livre iniciativa, colaborando na construção de relações pautadas no respeito à diferença e no princípio da dignidade do trabalhador.

Ao tratar de **produção**, discute-se a melhoria do desempenho econômico da empresa, possibilitando a ela oferecer produtos com menor custo e orientados por princípios de sustentabilidade. Nessa busca, as indústrias podem adotar procedimentos para acréscimo da eficiência, com o melhor aproveitamento dos recursos e insumos do processo produtivo, minimizando riscos e desperdícios. O desenvolvimento de produtos, serviços e processos voltados para sustentabilidade, novos ou significativamente melhorados, permite o aumento da qualidade da oferta, a ampliação da participação de mercado e a redução de impactos com a produção.

As dimensões que compõem o **microambiente** (**cadeia de suprimentos e distribuição**, **consumidores** e **parcerias institucionais**), referem-se ao espaço relacional externo ligado as atividades da empresa. Nestas, foram registrados resultados inferiores em relação ao ambiente interno, exceto na primeira dimensão, conforme detalhamento a seguir.

O papel da **cadeia de suprimentos e distribuição** é o de integrar as atividades da empresa com a de seus fornecedores, parceiros, revendedores e consumidores. Dada a complexidade e o envolvimento próximo com vários atores, tem importância fundamental na efetivação das práticas sustentáveis das empresas, principalmente no trato com fornecedores e na gestão de todo o processo produtivo.

A utilização de critérios para seleção de fornecedores torna o ciclo de produção mais transparente, permitindo que a indústria explore melhor seu investimento em sustentabilidade sem que tenha algum rompimento nos elos da cadeia, assim como evitando que as práticas sejam ineficazes em função de algum ator que não esteja alinhado com sua estratégia. A aproximação entre os atores favorece o aumento da qualidade dos produtos e serviços, bem como assegura o atendimento às necessidades técnicas da organização e a demanda dos consumidores. Adicionalmente, a exploração da logística reversa, como prática da coleta e restituição de resíduos sólidos no setor industrial para fins de reaproveitamento, é um fator significativo e crescente na agenda empresarial e na consolidação de ações sustentáveis das indústrias. No entanto, assim como outros termos relacionados à área, precisa ser melhor compreendida pelos gestores.

A relação com os **consumidores** é algo presente em praticamente todas as ações da Bússola da Sustentabilidade, haja vista que um dos benefícios permanentes esperados com as práticas é a valorização da imagem institucional e o acréscimo de valor percebido nos produtos e serviços. O chamado consumidor consciente é aquele que ultrapassa apenas o bem-estar pessoal enquanto critério de escolha, priorizando também os recursos ambientais e as necessidades sociais. A empresa tem dois papéis nas relações que passam a ser estabelecidas diante da mudança de comportamento dos clientes: ser ativa na sustentabilidade, deixando suas ações transparentes para o consumidor, bem como tornar-se um agente multiplicador dos princípios sustentáveis, auxiliando na conscientização pública. Ao mesmo tempo em que atende à nova demanda, a organização é partícipe na disseminação do consumo consciente. Notou-se que nenhum dos casos surge explorado enquanto prática pelas indústrias, revelando grande espaço para melhorias. Tal situação poderá progredir no momento em que as empresas orientarem e conduzirem os consumidores com maiores detalhes sobre o produto, seu uso, sua embalagem e descarte seguro.

Em uma economia competitiva, com concorrentes locais, nacionais e mundiais, a criação e manutenção de **parcerias institucionais** já se provaram essenciais para o alcance de resultados e mesmo à permanência de uma indústria no mercado. Ainda assim, a maioria das respondentes apresenta-se na contramão desse cenário, não tendo realizado ações relacionadas às parcerias institucionais. Tendo em vista tal posicionamento, torna-se relevante a realização de cooperação com parceiros externos, buscando a redução de custos, a melhoria da qualidade dos produtos, o fortalecimento de marca e da imagem local, dentre outros propósitos que agreguem valor aos negócios e obtenham maior reconhecimento da sociedade e do mercado.

Os resultados que se encontram em situação mais incipiente estão no **macroambiente**, ou seja, no espaço relacional externo às empresas, conforme discussão a seguir por dimensão (**meio ambiente** e **engajamento local**).

Tanto no campo acadêmico como no ambiente empresarial, quando a sustentabilidade é mencionada, em um primeiro momento, o aspecto que aparece com maior frequência é o **meio ambiente**. No entanto, com os dados observados, é possível verificar que essa dimensão ainda está distante do empresariado. A maior concentração de respostas registradas se deu no grau 'não se aplica', o que permite duas avaliações. Se a sustentabilidade não se resume ao meio ambiente, ela até já está presente na prática e/ou na ideação de muitas empresas, mas ainda não aparece explorada nesses termos. Por outro lado, comprova-se que quando restrita ao tema da conservação ambiental (no monitoramento do impacto, na questão de gases poluentes ou no compromisso com a preservação) e/ou da gestão de riscos e desastres (prevenção e assistência à comunidade), o estágio ainda é incipiente na maioria do cenário industrial.

Atuar com governança pública em prol do desenvolvimento do entorno onde a empresa está inserida, fortalecendo a sociedade civil dessa localidade, é mais uma questão ainda não planejada ou pensada pelas indústrias. Dentre as possibilidades de transformação desse quadro, por meio do **engajamento local**, está o compromisso com a comunidade, priorizando questões para as quais a empresa possa gerar maior impacto positivo. Somado a isso, está a participação efetiva em iniciativas governamentais e civis já existentes, tornando a indústria um agente ativo e consciente de sua responsabilidade na geração de benefícios coletivos, bem como na reinvindicação de progressos no campo do desenvolvimento sustentável.

Assim, no decurso da criação e do desenvolvimento da Bússola da Sustentabilidade, desde a ideação e formação da equipe executora, passando pelo levantamento de referências, pela validação de especialistas, coleta e análise de dados, até a contribuição dos parceiros envolvidos (colaboradores internos do Sistema FIEP e atores externos), diversos **desafios foram identificados na busca das indústrias pela realização de seus objetivos estratégicos de forma alinhada à sustentabilidade**:

- Incorporação de aspectos de sustentabilidade nas estratégias da indústria.
- Estabelecimento de mecanismos formais para a aplicação das normas de conduta e valores da empresa nos processos de trabalho e nas relações com todas as partes envolvidas no negócio.
- Promoção de relações mais justas e da qualidade de vida no trabalho, favorecendo o desenvolvimento humano e social.
- Formalização de diretrizes institucionais de inclusão e ascensão profissional sem discriminação por motivo de gênero, raça, etnia, idade, orientação sexual, crença, condição física, etc.
- Geração de oportunidades para o aprimoramento contínuo dos colaboradores, formando competências para lidar com demandas do mercado e da sociedade.
- Adoção de procedimentos para o melhor aproveitamento dos recursos que compõem os insumos do processo produtivo, minimizando riscos e desperdícios para a sociedade e o meio ambiente.

- Desenvolvimento de produtos, serviços e processos, novos ou significativamente melhorados, a fim de reduzir danos causados ao meio ambiente em suas esferas natural e social.

- Definição de critérios de responsabilidade socioambiental e de consumo consciente na seleção de fornecedores.

- Realização da coleta de resíduos sólidos, gerados ou não pelos produtos da empresa, para fins de reaproveitamento no processo produtivo.

- Orientação e condução dos consumidores sobre conteúdo, segurança, manutenção, armazenagem e descarte de produtos e embalagens, incentivando o consumo consciente.

- Realização de cooperações com parceiros externos, para um melhor aproveitamento dos recursos naturais e sociais.

- Criação de políticas e práticas para responder aos danos causados ao meio ambiente derivados da extração e do uso de recursos ambientais utilizados como insumos pela empresa.

- Desenvolvimento de planos de gestão de riscos da atuação da empresa, agindo em conjunto com a comunidade do entorno, visando a reduzir ameaças e a se preparar para a eventual ocorrência de acidentes ou de eventos adversos.

- Comprometimento com as expectativas e necessidades da comunidade, priorizando questões para as quais a contribuição da empresa possa gerar maior impacto positivo.

- Participação ativa em iniciativas governamentais e civis em prol do desenvolvimento sustentável.

NOTAS METODOLÓGICAS

Sobre a Amostra

A definição de uma amostra é parte fundamental de um estudo de natureza estatística, pois apresenta uma referência sobre as características de toda uma população.

No âmbito da Bússola da Sustentabilidade, a população é o conjunto de todas as indústrias ativas, instaladas no Paraná, com pelo menos seis meses de atividade e que atuam nos setores integrantes das seções B (Extrativas), C (Transformação), F (Construção Civil), J (Informação e Comunicação) e o grupo 452 (Manutenção e Reparação de Veículos) da CNAE 2.0. Ao aplicar esse parâmetro na Relação Anual de Informações Sociais (RAIS/MTE), edição 2014, tem-se uma população de cerca de 60 mil indústrias.

A definição da técnica de amostragem depende, dentre outros fatores, da quantidade de recursos disponíveis para a coleta de dados. Pela natureza e os objetivos da iniciativa, a amostragem escolhida foi do tipo não probabilística por conveniência. Ou seja, não utiliza uma seleção sistemática aleatória, mas usufrui da presença e do acesso aos respondentes de acordo com parcerias e agentes mobilizadores, facultando aos convidados a opção por participar.

Na presente edição, intentou-se atingir um número representativo de empresas para desenhar um retrato estadual de Sustentabilidade, considerando os setores como característica representativa da heterogeneidade do tecido industrial. Com essa configuração, o número buscado se aproximou de 350 indústrias.

O esforço para perseguir esse número envolveu convites por telefone e e-mail, bem como a participação em eventos de associações e representações sindicais, o que resultou em contatos com cerca de 10 mil indústrias do público-alvo. Dada a complexidade do fenômeno Sustentabilidade e o fato de ser a primeira edição da iniciativa, um grupo de 233 empresas participou dessa edição, sendo que 154 efetivamente tiveram condições de compor a amostra no final do período.

A diferença entre o valor buscado e aquele obtido traz como consequência uma amostra que não permite, quando utilizados os parâmetros para um limite confiável padrão, expandir resultados para representar todas as 60 mil indústrias. Ainda assim, isso não invalida o conjunto de respostas enquanto uma referência sobre a situação de Sustentabilidade na população-alvo.

Tendo em vista a característica de participação voluntária, alguns setores tradicionalmente ficam sub ou super-representados. Como forma de aumentar a confiabilidade e reduzir esse viés, os resultados desse documento foram ponderados com base no número de estabelecimentos por setor da RAIS/MTE, edição 2014.

Sobre a Apresentação dos Dados

As 83 ações integrantes do questionário foram avaliadas pelos respondentes por meio de uma escala não numérica com cinco opções, orientada para que cada participante discriminasse o grau de maturidade em que a empresa se encontra (escolha única). As quatro primeiras permitiam desde a opção Iniciante (na qual a empresa ainda não refletiu sobre a ação) até Engajada (a empresa já realiza e monitora constantemente a ação). A última delas recebeu o rótulo *Não se aplica à realidade da minha empresa*, fechando o conjunto de cinco opções.

Para facilitar a compreensão dos respondentes, no diagnóstico de cada empresa, as ações foram organizadas em 38 indicadores, sempre seguindo o mesmo racional de cinco opções de graus de maturidade. Para concepção de uma visão estadual dos resultados, foram calculadas as quantidades proporcionais de indústrias que se encaixavam em cada grau, por indicador. Por exemplo, no primeiro indicador, 31% das empresas foram posicionadas como Iniciantes, 24% enquanto Sensibilizadas, 17% como Conscientes, 21% enquanto Engajadas e 7% em Não se aplica, totalizando 100% de respondentes. A mesma lógica foi aplicada aos demais 37 indicadores.

Esse conjunto de resultados tem como características a existência de uma escala ordinal (crescente desde Iniciante até Engajada) e a ausência de valência (não há um lado negativo, um neutro e um positivo, mas diferentes graus de maturidade). Buscando a melhor representação nesse contexto, optou-se por uma adaptação do gráfico tipo *heat map* (mapas de calor, em tradução livre), com o qual cada grau de maturidade tem seu percentual expresso pela variação da intensidade de cor (quanto mais presente, mais escura) e também pelo tamanho do círculo (quanto mais presente, maior a área até o limite das raias do gráfico). Devido ao arredondamento, em qualquer um dos tipos de gráficos, o somatório poderia não completar 100% e sim um valor próximo. Nessa configuração, foram compostos os gráficos relativos aos indicadores.

Outro dado apresentado no presente relatório foi o desempenho das indústrias em sustentabilidade em cada uma das oito dimensões empresariais, a saber: Planejamento e Gestão de Processos; Gestão de Pessoas; Produção; Cadeia de Suprimentos e Distribuição; Consumidores; Parcerias Institucionais; Meio Ambiente e Engajamento Local. De maneira análoga ao efetuado no diagnóstico das empresas, esse dado é apresentado em um *score*. Para facilitar a compreensão, em vez de *score* percentual (0-100%), nesse relatório o desempenho médio foi convertido em pontuação (0-10).

Em eventual ocasião na qual o empresário recebeu o valor 0% (pontuação 0), significa que ainda não refletiu sobre qualquer das ações relacionadas àquela dimensão. Por outro lado, aquele que atingiu 100% (pontuação 10), já realiza e monitora todas elas. O mais provável (e onde se situa a maioria deles) é ter obtido um resultado intermediário, que expressará o quanto o industriário já avançou, se conscientizou e se engajou naquele conjunto. Para fins do relatório, calculou-se a média do resultado de todas as empresas em cada dimensão, representada no formato de gráfico de barras, com pontuação entre 0 e 10.

Uma última métrica explorada foi o desempenho geral, um número de 0 a 10 com o qual se pretendeu resumir o grau de maturidade em todas as ações da empresa. No diagnóstico de cada empresa, esse valor apareceu como introdução ao conjunto de resultados. Buscando uma compreensão estadual, no presente documento também foi disponibilizado o desempenho geral, por meio da média entre as participantes. Para viabilizar um maior grau de análise, o número foi apresentado por tamanho da indústria e como um consolidado estadual, em um gráfico de barras.

O período de referência das respostas foi omitido nos gráficos por se tratar do mesmo em todos os casos: 2014 a 2016. Ou seja, durante o preenchimento os participantes avaliaram e refletiram sobre as práticas ocorridas durante esses três anos. A informação da fontes dos dados também é igual para todos: elaboração própria.

AGRADECIMENTOS

Aline Calefi Lima

André Bongestabs

Andrea Cristina Cardoso

Angelo Guimarães Simão

Daniele Farfus

Daviane Chemin

Diva Irene Da Paz Vieira

Grace Chiara Schmidt

Karin Odette Bruckheimer

Luiz Claudio Skrobot Jr.

Marcela Ruske

Marcos Pupo Thiesen

Maria Aparecida Zago Udenal

Maria Carolina de Castro Leal

Maria Cristhina de Souza Rocha

Mauricy Kawano

Patricia Charvet

Rafael Cesar da Costa

Renata Thereza Fagundes Cunha

Sônia Beraldi de Magalhães

Zeni Shisuco Okayama

Christian Luiz da Silva – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Cleverson Vitorio Andreoli – Instituto Superior de Administração e Economia

Décio Estevão do Nascimento – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Sieglinde Kindl da Cunha – Universidade Positivo

Valdir Fernandes – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

LISTA DE SIGLAS

ABIMÓVEL • Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário

ABNT • Associação Brasileira de Normas Técnicas

ABVTEX • Associação Brasileira do Varejo Têxtil

BPF • Boas práticas de Fabricação

CIAEP • Credenciamento Institucional para Atividades com Animais em Ensino ou Pesquisa

CIPA • Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

CNAE • Classificação Nacional de Atividades Econômicas

EPI • Equipamento de Proteção Individual

FIEP • Federação das Indústrias do Estado do Paraná

FSC • *Forest Stewardship Council*

IEL • Instituto Euvaldo Lodi

ISE • Índice de Sustentabilidade Empresarial ISO (*International Organization for Standadization*)

MTE • Ministério do Trabalho e Emprego

NRs • Normas regulamentadoras

ODS • Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

ONG • Organização Não Governamental

ONU • Organização das Nações Unidas

PBP • Plano de Negócios Pessoal

PD&I • Pesquisa, Desenvolvimento & Inovação

RAIS • Relação Anual de Informação Sociais

SEBRAE • Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SENAI • Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SESI • Serviço Social da Indústria

SIMA • Sindicato Moveleiro

TIC • Tecnologia da Informação e Comunicação

www.bussoladasustentabilidade.org.br

Desenvolvimento e realização

Sistema Fiep

FIEP
SESI
SENAI
IEL

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-5520-027-4
9 788555 200274