



Sustentabilidade para a competitividade da micro e pequena indústria brasileira

POR **CLÁUDIO BOECHAT, LUISA RENNÓ, BENEDITO NUNES E ROSÂNGELA FRICKE**

Em 2011, em convênio com o Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID/FUMIN, o Serviço Social da Indústria – Sesi desenvolveu o projeto *Condições de Trabalho Sustentáveis para o Melhor Desempenho de Micro e Pequenas Empresas (MPEs)*, com o objetivo de aumentar a capacidade competitiva de 360 micro e pequenas empresas ligadas a 18 Arranjos Produtivos Locais (APLs), aglomerações ou sindicatos patronais de sete estados brasileiros, por meio da difusão de uma cultura empresarial comprometida com o Desenvolvimento Sustentável.

Como parte desse esforço, foi desenvolvido o Modelo Sesi de Sustentabilidade para a Competitividade, que tem sido utilizado com sucesso no diagnóstico da situação de empresas, territórios e setores industriais e, com base nos

resultados, na elaboração de planos de ação para intervir nos fatores condicionantes da competitividade, com visão da sustentabilidade. O modelo apresenta perspectivas concretas de repercussões futuras nas atividades do Sesi junto às MPEs brasileiras.

SUSTENTABILIDADE E MPEs Sustentabilidade é hoje palavra de ordem não somente nos painéis internacionais, mas também para governos, empresas e pessoas. As iniciativas lideradas pela ONU nas seguidas conferências mundiais de desenvolvimento sustentável, como a Rio + 20 e as conferências do clima e da biodiversidade, desencadeiam um conjunto coerente de regulações em nível nacional que modificam o dia a dia das pessoas e também dos negócios.

A diversidade da indústria nacional e a disponibilidade de recursos naturais conferem ao Brasil destacadas oportunidades para se desenvolver de forma sustentável, combinando crescimento econômico, inclusão social e conservação ambiental. A emergência das preocupações com a sustentabilidade na agenda estratégica de empresas e governos é uma realidade cada vez mais presente. Os caminhos vão se delineando para além de casos isolados de sucesso, e as repercussões são sentidas em setores inteiros da economia.

A política nacional de resíduos sólidos leva as empresas a adotarem novos processos quanto ao lixo que produzem, aos resíduos de seus processos e à destinação dos produtos vendidos a seus consumidores. Floresce uma nova indústria de reciclagem. Mesmo no campo das regulações não intermediadas pelos poderes legislativos, multiplicam-se revisões de critérios antigos e novos padrões muito mais sustentáveis. Alguns exemplos: acordos setoriais, como o caso da carne bovina e da soja produzidas em terras amazônicas desmatadas irregularmente; normalizações técnicas, como a ISO 26.000, de responsabilidade social empresarial; certificações voluntárias, como o selo Forest Stewardship Council – FSC, para a produção de papel; premiações de sustentabilidade, como no varejo, Federação do Comércio do Estado de São Paulo – Fecomercio SP.

No campo dos negócios, a conservação da água já amadureceu a ponto de se tornar uma prática comum nas indústrias. A energia alternativa avança na geração, nas formas solar e eólica. A racionalização do uso de energia gera novos ganhos financeiros e constitui fator de sucesso na gestão de recursos nas empresas e residências.

Não é preciso procurar muito para enxergar riscos e oportunidades para as empresas menores. Reciclagem, economia de recursos e eficiência dos trabalhadores são apenas o lado defensivo da gestão. Novos processos e produtos estabelecerão melhores condições para quem se dedica a encontrar novos mercados nas novas condições estabelecidas pelo ambiente internacional, pela sociedade nacional e pelo desejo das pessoas. A expansão do microcrédito produtivo, dos microsseguros e da agricultura familiar são sinais fortes da valorização do pequeno empreendedor. Ainda mergulhado em condições tributárias estressantes, o pequeno


negócio merece se beneficiar da onda de renovação que avança a partir dessas novas condições.

O tema da sustentabilidade é vivido de forma diferenciada em cada um dos segmentos industriais, com alguns elementos comuns. A constante busca da eficiência no uso de recursos e a necessidade de aumentar a competitividade industrial estão na pauta de todo o setor industrial e das organizações a ele vinculadas. Incentivos à inovação e ao desenvolvimento científico e tecnológico são vitais na transição para modelos mais sustentáveis de produção.

COMPETITIVIDADE SISTÊMICA E MPES No mundo cada vez mais globalizado, os mercados nacionais se entrelaçaram, desmanchando fronteiras nacionais nos dois sentidos das transações – a compra e a venda. A competição, antes regional, tornou-se global. Segundo estudo da Confederação Nacional da Indústria CNI, "Competitividade Brasil 2014: comparação com países selecionados", a competitividade de uma empresa diz respeito a sua habilidade de concorrer no mercado e à capacidade de igualar ou superar os concorrentes na preferência dos consumidores. Mesmo que não queiram vender para outros países, as empresas brasileiras de qualquer setor ou porte estão expostas, direta ou indiretamente, a concorrentes estrangeiros. O campo da competição mudou, e a indústria brasileira está em busca de forças inovadoras que resgatem sua competitividade.

A competitividade das empresas depende muito da forma como são geridas, mas também das condições impostas pelo ambiente legal, mercadológico, social e ambiental onde operam e comercializam. De nada adianta ter excelentes padrões de controle dos processos internos, tecnologias avançadas e estratégias inovadoras para produtos e serviços, se o ambiente empresarial for minado por uma sociedade que não forme e disponibilize mão de obra competente, não viabilize crédito, não possibilite a criação de cadeias de fornecedores eficientes, não compita lealmente e não seja exigente ao consumir. Enfim, a competitividade tem uma vertente sistêmica, ligada a condições externas às empresas.

Por outro lado, a manutenção de um alto patamar de competitividade exige que as competências internas de uma empresa se renovem constante-



A MANUTENÇÃO DE UM ALTO PATAMAR DE COMPETITIVIDADE EXIGE QUE AS COMPETÊNCIAS INTERNAS DE UMA EMPRESA SE RENOVEM CONSTANTEMENTE

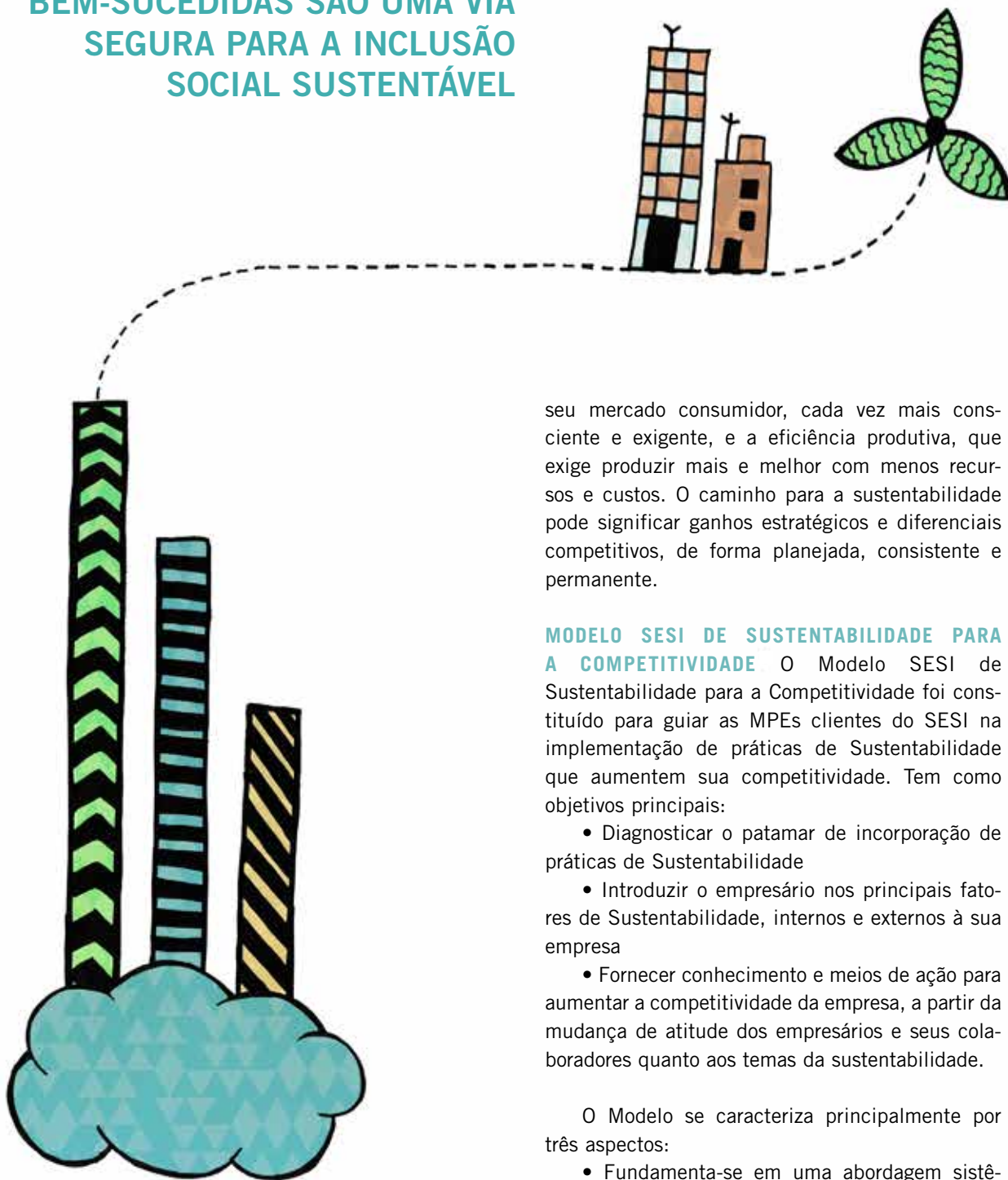
mente. Os processos produtivos devem absorver tecnologias atualizadas e eficientes, mas que também encontrem operadores competentes na força de trabalho local. É necessário habilitar as pessoas em todas as funções, alimentando uma cultura interna que estimule permanentemente decisões baseadas nos valores centrais da empresa. Os empregados precisam ser selecionados, treinados, remunerados e dispensados levando em conta sua capacidade para o trabalho nas condições requeridas pela competitividade.

Para serem competitivas hoje, as empresas precisam estar atentas aos fatores de sustentabilidade do universo interno e externo ao seu ambiente de trabalho, nos âmbitos social, econômico e ambiental. Numa sociedade cada vez mais preocupada com questões que envolvem o futuro do planeta e da humanidade, mas sem querer abrir mão da qualidade de vida conquistada, o papel da indústria é atender às expectativas de consumidores interessados por produtos e serviços com o viés sustentável: economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas.

Para atender a uma sociedade que molda uma nova consciência do consumo, a indústria brasileira precisa de novas formas de produção e de relacionamento com outras organizações que, ao mesmo tempo, atendam às exigências dos seus consumidores, preservem seus recursos e beneficiem e perpetuem seu próprio negócio.

No caso da pequena indústria brasileira, a competitividade é fator essencial de sobrevivência. Por isso, são fatores essenciais a proximidade com

PEQUENAS EMPRESAS BEM-SUCEDIDAS SÃO UMA VIA SEGURA PARA A INCLUSÃO SOCIAL SUSTENTÁVEL



seu mercado consumidor, cada vez mais consciente e exigente, e a eficiência produtiva, que exige produzir mais e melhor com menos recursos e custos. O caminho para a sustentabilidade pode significar ganhos estratégicos e diferenciais competitivos, de forma planejada, consistente e permanente.

MODELO SESI DE SUSTENTABILIDADE PARA A COMPETITIVIDADE

O Modelo SESI de Sustentabilidade para a Competitividade foi constituído para guiar as MPEs clientes do SESI na implementação de práticas de Sustentabilidade que aumentem sua competitividade. Tem como objetivos principais:

- Diagnosticar o patamar de incorporação de práticas de Sustentabilidade
- Introduzir o empresário nos principais fatores de Sustentabilidade, internos e externos à sua empresa
- Fornecer conhecimento e meios de ação para aumentar a competitividade da empresa, a partir da mudança de atitude dos empresários e seus colaboradores quanto aos temas da sustentabilidade.

O Modelo se caracteriza principalmente por três aspectos:

- Fundamenta-se em uma abordagem sistêmica, incorporando aspectos internos e externos à empresa
- Fortalece as ações de controle dos aspectos de sustentabilidade tangíveis, internos à empresa, e estimula ações de influência e de observação de

empresários, gestores e colaboradores sobre aspectos tangíveis e intangíveis da sustentabilidade

- Possibilita graus diferenciados de assistência do SESI em sua aplicação.

Um manual apresenta os elementos do Modelo, com argumentos sobre seus objetivos, fundamentos conceituais e formas recomendadas de aplicação e interação do SESI com as empresas.

Um questionário composto por 32 questões distribuídas entre os seis Campos de Observação permite a aplicação com maior ou menor presença de um consultor do SESI. As respostas ao questionário são avaliadas de diversas formas, gerando um relatório que demonstra, questão a questão e campo a campo, onde estão os pontos fortes e os indicados para melhoria da empresa, e quais as possibilidades e ferramentas para uma atuação mais sustentável e mais competitiva.

O Relatório de Resultados é um arquivo em Excel® que contém planilhas, gráficos e matrizes, alimentados pelos valores abstraídos da Planilha de Apuração, que demonstram como a empresa está tratando os temas da Sustentabilidade e como isso afeta seus Fatores de Competitividade. O Relatório apresenta:

- Síntese dos Resultados
- Gráfico dos Resultados
- Painel de Bordo
- Matrizes de Sustentabilidade X Competitividade
- Impactos da Sustentabilidade na Competitividade

PERSPECTIVAS FUTURAS Olhando para frente, as mesmas razões que têm modificado o ambiente social e institucional rumo a padrões mais sustentáveis de vida continuarão a agir, em alguns aspectos até se intensificando. A população mundial crescente alcançará a cifra de nove bilhões de pessoas em torno de 2050. O cuidado com a conservação e o uso sustentável da biodiversidade invadirá nossas vidas. As questões ligadas às mudanças climáticas se intensificarão. Cada vez mais, se exigirá nosso esforço para ações de redução de emissão de gases de efeito estufa. As cidades, crescentes em tamanho e quantidade, vão requerer novas capacidades dos empresários para equipá-las com modos de vida mais saudáveis e

satisfatórios. Nosso país reúne condições naturais e culturais diferenciadas para se posicionar como um ator relevante no processo de mudança global. Aos pequenos empresários da indústria está reservado o papel de potencializar essas condições para produzirmos, com mais atributos de sustentabilidade, as soluções demandadas à indústria para que o país seja mais competitivo. E não há outra forma, a não ser aumentar sua própria competitividade empresarial, sustentada na melhoria das condições econômicas, políticas, legais, tecnológicas e culturais. Somente investindo em seu processo produtivo, gerenciando sua empresa, influenciando seus pares, empregados, clientes, vizinhos e governantes, e estando permanentemente informado e crítico quanto aos fatos nacionais e internacionais e sua evolução, o pequeno empresário brasileiro se manterá em condições competitivas adequadas aos tempos de sustentabilidade.

Pequenas empresas bem-sucedidas são uma via segura para a inclusão social sustentável, requisito essencial para o avanço do desenvolvimento de nosso país. Gerando empregos e dando vazão ao espírito empreendedor das pessoas, as pequenas indústrias compõem um exército que atende diretamente às necessidades de consumo dos cidadãos, participam das cadeias produtivas de grande envergadura dos setores industriais mais poderosos e exploram nichos de mercado regionais, com produtos que conseguem até alcançar mercados estrangeiros por sua qualidade e originalidade.

É um caminho sem retorno para a perpetuação dos negócios que, algumas vezes, requer mais que reação à demanda do mercado – exige uma postura proativa de antecipar, por meio da liderança e da influência, as mudanças no ambiente social que os cerca. E que elas sejam positivas para empresas, pessoas, sociedade, economia e o planeta.

CLAUDIO BOECHAT é professor de Sustentabilidade da Fundação Dom Cabral.

LUÍSA RENNÓ é comunicóloga e redatora.

BENEDITO NUNES é professor convidado da Fundação Dom Cabral.

ROSÂNGELA ISOLDE FRICKE é especialista em Desenvolvimento Industrial da Gerência de Qualidade de Vida do SESI-DN (Serviço Social da Indústria).

Três fundamentos do Modelo SESI de Sustentabilidade para a Competitividade



1. Campos de Observação

O desenho conceitual observa a atuação da empresa em seis campos, sendo três internos e três externos. Os campos apresentam caracterização e conceituação próprias, ações específicas relacionadas à sua objetividade e inter-relações de troca, reflexão, influência e composição.

Cada um dos campos apresenta características que definem o caminho da empresa em busca de Sustentabilidade para a Competitividade. A cultura organizacional é **responsável**; o ambiente de trabalho é **seguro, saudável e produtivo**; as pessoas são **motivadas e inovadoras** internamente, para que externamente sejam **transformadoras**; os públicos de relacionamento são **comprometidos** e o desenvolvimento da sociedade é **sustentável**.

2. Naturezas de Ação – Apreciação, Influência e Controle

Nos ambientes interno e externo à empresa, ações de Sustentabilidade visando à Competitividade devem ser executadas respeitando diferentes naturezas. Em algumas situações e ambientes, a empresa pode **controlar** suas ações: quando define a forma como vai produzir, ou como contrata, remunera e dispensa seus trabalhadores, por exemplo. Em outras situações, cabe à empresa **influenciar** para que a Sustentabilidade esteja na pauta nos momentos em que interage com a comunidade, com outras empresas, com sua cadeia produtiva, com seus colaboradores. Quando a Sustentabilidade está no ambiente maior, no governo, na mídia, no pensamento da sociedade, nos ambientes internacionais e globais, o empresário atento não pode deixar de **apreciar**, observar o que está acontecendo, saber para onde as coisas estão caminhando, refletindo suas observações em possíveis caminhos que sua empresa deve tomar para respeitar as trilhas que o mundo percorre, como requisito para sua Competitividade.

Nenhuma das três naturezas é excludente das demais. Da mesma forma que não é possível controlar tudo, não é efetivo posicionar-se apenas como observador. A articulação da influência é necessária em situações em que nem o controle é possível, nem apenas a apreciação basta. O equilíbrio entre as três naturezas de ação garante uma abrangência maior e mais eficaz das ações de Sustentabilidade visando à Competitividade, especialmente quando bem distribuídas entre os ambientes interno e externo.

3. Intensidade de relacionamento entre Temas de Sustentabilidade e Fatores de Competitividade

O Modelo utiliza Fatores de Competitividade capazes de impactar empresas de menor porte, como público-alvo do projeto. Por ser um prêmio reconhecido pelo setor industrial brasileiro, voltado para o mesmo público-alvo, com a assinatura de uma instituição com grande conhecimento sobre o assunto, o Sebrae, a referência escolhida foi o MPE Brasil – Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas. Os Fatores de Competitividade são:

- Gestão da Empresa
 - Liderança
 - Estratégia e Planos
 - Clientes
 - Sociedade
 - Informações e Conhecimento
 - Pessoas e Processos
 - Resultados
- Comportamento Empreendedor
- Práticas de Responsabilidade Social
- Práticas de Inovação

Para estabelecer um algoritmo de estimativa dos efeitos dos 32 Temas de Sustentabilidade nos Fatores de Competitividade foram adotadas intensidades das forças de correlação entre eles.