

Implantação de sistemas integrados de gestão

Me. Ilde Luiz Borella <ilborell@ucs.br>

Dr. Roberto Naime <rnaime@feevale.br>

Resumo: Os investimentos na área de qualidade, meio ambiente, segurança e social deve gerar retornos econômicos e se tornaram fontes de vantagem competitivas para as organizações. Este trabalho tem como objetivo pesquisar a percepção que um Sistema Integrado de Gestão (SIG) envolvendo a Gestão da Qualidade (ISO 9001), Gestão Ambiental (ISO 14000), Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional (OHSAS 18001) e da Responsabilidade Social (SA 8000) gera nas organizações. Isto será feito considerando uma pesquisa a ser realizada com grande empresas de Caxias do Sul e seu enquadramento numa matriz estratégica de posicionamento ambiental. O SIG tem como objetivo estabelecer um conjunto de indicadores, por meio de padrões normativos para promover a melhoria da qualidade dos produtos e dos serviços e de forma preventiva para evitar multas e ou paradas dos processos. Assim sendo, o objetivo deste artigo é analisar como um Sistema de Integrado de Gestão pode ser implementado em empresas. Esse modelo busca elaborar estratégia na área de qualidade, ambiental, segurança e social. Será investigada também a utilização da matriz de posicionamento estratégico na implantação dos sistemas. A classificação encontrada para a maioria das empresas pesquisadas mostra que ainda é adotada uma postura reativa em função de estímulos externos de legislação e fiscalização. As empresas ainda precisam perceber as vantagens competitivas de adotar uma postura pró-ativa em relação aos itens pesquisados.

Palavras-chave: gestão ambiental, certificação, matriz estratégica

Implementation of integrated management systems

Abstract: The investments in quality, environment, social security and must generate economic returns and have become sources of competitive advantage for organizations. This study aims to investigate the perception that an Integrated Management System (GIS) involving the Quality Management (ISO 9001), Environmental Management (ISO 14000), Managing Occupational Health and Safety (OHSAS 18001) and Social Accountability (SA 8000) generates in organizations. This will be done by considering a survey to be conducted with great companies Caxias do Sul and its framework on an array of strategic environmental positioning. The SIG aims to establish a set of indicators, through normative standards to promote quality improvement of products and services, through preventive action to avoid fines or arrests and processes. Therefore, the aim of this paper is to analyze how an Integrated Management System can be deployed in enterprises. This model seeks to formulate strategy in the area of quality, environmental, and social security. It will be also investigated the use of the array of strategic position in the deployment of systems. The classification found for the majority of companies surveyed still shows that it adopted a reactive posture as a function of external stimuli of legislation and oversight. Companies still need to realize the competitive advantages of adopting a proactive stance in relation to the items surveyed.

Keywords: environmental management, certification, strategic array

1 Introdução

Na segunda metade do século passado, impulsionado pelos processos de descolonização e de emancipação do Terceiro Mundo, o cenário mundial teve avanços tecnológicos de forma sistematizada. O ambiente de negócios no início do século XXI é mais veloz que no século XX e tem-se mostrado bastante dinâmico, ocasionando mudanças drásticas nos modelos econômicos e produtivos mundiais com implicações diretas para as organizações (Veia, 2005).

Este cenário de negócios está mudando muito e se tornando muito instável, principalmente pela quebra das barreiras alfandegárias. As mudanças rápidas no processo econômico impõe às organizações a necessidade de mudanças contínuas e rápidas de modo a operar e gerir seus negócios para que se adaptem às novas realidade e possam se manter competitivas. Embora principal objetivo de uma empresa seja o lucro, as questões ambientais têm se tornado cada mais importantes, devido ao aumento da conscientização do consumidor e consciência da participação enquanto parte interessada (“*stakeholder*”).

As empresas buscam se adaptar a esse novo ambiente de negócios, cada vez mais concorrido e hostil, marcado por incertezas, instabilidades e rápidas mudanças. É nítida a percepção de que cada vez mais são exigidas novas posturas diante dos desafios da produtividade do processo produtivo e as preocupações com o meio ambiente entendido como dimensão física, biológica e antrópica. Este mercado competitivo vem fazendo com que as empresas tenham que se preocupar não somente com o controle dos seus impactos ambientais, como também com o seu desempenho ambiental (PORTER, 1990).

A globalização da produção de bens de consumo está proporcionando mudanças por parte dos consumidores, que pelo seu poder de compra, esta fazendo pressão para com a qualidade e meio ambiente e não aceitando mais ausência de qualidade ou negligência ambiental. Essa globalização está fazendo com que os clientes se tornem cada vez mais exigentes, o que tem provocado algumas mudanças na sociedade, tanto em valores como também em ideologia (CORAZZA, 2003).

O próprio homem é o ator e o agente dessas mudanças, como diz Ansoff (1978), os consumidores estão se tornando cada vez mais exigentes, demandando mais informações completas sobre suas aquisições, exigindo mais responsabilidade do fabricante em relação ao produto e deste em relação ao seu fornecedor no que se refere à segurança e à proteção do meio ambiente. O consumidor consciente aceita cada vez menos a poluição como subproduto do seu consumo.

Na busca de novos clientes, as empresas buscam desenvolvimento dos seus processos e dessa forma provocaram danos ambientais aparentemente irreversíveis no planeta, como o efeito estufa e a destruição de ecossistemas, despertando na sociedade e na comunidade científica a necessidade de estudar formas de reverter esse quadro e preservar a natureza.

Cabe às organizações, principais causadoras desses problemas, o compromisso de atender às normais ambientais vigentes, apostando em processos e em recursos que sejam simultaneamente eficientes e sustentáveis. As empresas têm assistido a transformações muito amplas em seu ambiente competitivo, calcadas na valorização das preocupações de caráter ambiental e social, além das econômicas. As empresas estão sujeitas às mudanças nos valores e ideologias da sociedade e às pressões do ambiente externo à organização, que acabam por influenciar sua performance no mercado (DIAS, 2009).

Atualmente a análise das dimensões não pode se limitar unicamente aos aspectos econômicos, ignorando as relações complexas entre o porvir das sociedades humanas e a evolução da biosfera. Estamos na presença de uma evolução conjunta entre dois sistemas que se regem por escalas de tempo e escalas espaciais distintas. A sustentabilidade no tempo das civilizações humanas vai depender da sua capacidade de se submeter aos preceitos de prudência ecológica e de fazer um bom uso da natureza. É por isso que falamos em desenvolvimento sustentável. A rigor, esta adjetivação deveria ser sempre desdobrada em socialmente incluyente, ambientalmente sustentável e economicamente sustentado no tempo (VEIGA, 2005).

Essa renovação implica contínuas mudanças, que podem ser dolorosas e custosas também em termos financeiros, especialmente se forem impostas, como por meio de regulamentações ambientais, ou se resultarem de uma imagem pública negativa, como por atritos com comunidades locais ou um desastre ambiental. Por isto a manutenção de uma visão pró-ativa por parte das empresas e organizações passa a ser um imperativo.

Para que sejam eficazes, é necessário que esses procedimentos sejam conduzidos dentro de um sistema de gestão estruturado, sistêmico e integrado ao conjunto das atividades de gestão. Porém apesar da inegável importância e contribuição dos sistemas de gestão ambiental, as organizações não devem mais apenas identificar e minimizar os impactos ambientais que suas atividades causam ao meio ambiente.

Tais organizações necessitam, também, conhecer melhor sua “performance” ou desempenho para sobreviverem neste novo cenário, fazendo com que haja uma maior interação dos seus objetivos e metas ambientais às estratégias, objetivos e metas organizacionais.

O Sistema de Gestão Ambiental tem como objetivo gerenciar os aspectos e os impactos ambientais de todos os recursos utilizados pela organização. Entretanto, isso não é suficiente para as empresas que desejam apresentar uma vantagem competitiva no que se refere ao Desenvolvimento Sustentável.

O objeto de estudo desse projeto de tese é avaliar de forma sistêmica e metodológica a influência do uso de matriz de posicionamento estratégico na implantação de sistemas de gestão integrados, envolvendo qualidade, meio ambiente e saúde ocupacional no âmbito do funcionamento das empresas industriais quanto a suprimentos, processos produtivos e distribuição, inclusive a logística reversa.

2. Materiais e métodos

A pesquisa buscará testar a aplicabilidade da Matriz de Posicionamento Estratégico Ambiental, testando a seguinte hipótese: ***a Matriz de Posicionamento Estratégico Ambiental é eficaz na análise de desempenho ambiental das empresas?***

A Figura 1 mostra a Matriz de Posicionamento Estratégico Ambiental, colocado nos eixos da horizontal a busca do desenvolvimento sustentável e no eixo vertical o grau de impacto ambiental nas organizações.

Grau de Impacto Ambiental Percebido	Baixo	ISO 14001, Estratégias ambientais e uso de indicadores	Desenvolvimento sustentável
	Alto	Legislação ambiental	Sistemas Integrados de gestão (ISO 9001, ISO 14001, AS 8000 E OHSAS 18001)
	<i>Intensidade</i>	Baixo	Alto
	Busca pelo desenvolvimento sustentável		

Figura 1: Matriz de posicionamento estratégico ambiental proposta.

A fundamentação da elaboração da Matriz de Posicionamento Estratégico Ambiental (MPEA), tem como base o Matriz de Correlação entre a Pressão da Estrutura da Indústria e a Conduta ambiental de Abreu (2004) e a Matriz de Kraljic (1983).

Abreu(2001) trabalhou com a Matriz de Correlação entre a Pressão da Estrutura da Indústria e a Conduta Ambiental, mostrando e caracterizando o posicionamento estratégico das empresas, conforme mostrado na Tabela 1.

Tabela 1 – Pressões Ambientais da estrutura da Indústria

CARACTERÍSTICAS DA ESTRUTURA INDUSTRIAL	PRESSÃO ALTA	PRESSÃO BAIXA
Impacto ambiental inerente ao projeto produtivo e variável com a escala de produção e tecnologia adotada	Alto impacto ambiental das atividades, produtos ou serviços	Baixo impacto ambiental das atividades, produtos ou serviços
Legislação ambiental	Legislação rígida e fiscalização atuante	Regulamentação e fiscalização incipientes
Exigências ambientais das partes interessadas	Exigências reais	Exigências potenciais

Fonte: ABREU,M.C.S.Tese de Doutorado, 2001

Da mesma forma uma definição de conduta ambiental e o entendimento das pressões da estrutura das indústrias permitem construir uma matriz de correlação. O segundo pilar de sustentação da Matriz de Posicionamento Estratégico Ambiental é a Matriz de Kraljic (1983), ela utilizada na área de Materiais das organizações com o objetivo de obter vantagem competitiva em custo, qualidade, entrega e produtividade.

O objetivo principal da Matriz de Kraljic foi de identificar os fornecedores estratégicos e distinguidos dos demais fornecedores e dessa forma explorar as relações de compra e venda da seguinte forma: explorar, balancear e diversificar (CANIELS, 2005).

Kraljic (1983) define que a matriz foi elaborada em duas dimensões: impacto nos lucros e impacto nos riscos de suprimentos. O objetivo final da matriz consiste em aperfeiçoar a relação entre custos (diretos e indiretos) e risco.

Tabela 2 Modelo de Portfólio de Compras

IMPACTO EM CUSTO	Alto	PRODUTOS DE ALAVACAGEM	PRODUTOS ESTRATÉGICOS
	Baixo	PRODUTOS DE ROTINA	PRODUTOS GARGALOS
		Baixo	Alto
	RISCO DE FORNECIMENTO		

Fonte: Kraljic, 1983

2.1 Metodologia

Segundo Gil, 1999, a pesquisa pode ser dividida em três formas de pesquisa: pesquisa exploratória, pesquisa descritiva e pesquisa explicativa. A pesquisa a ser utilizada para o presente trabalho é a pesquisa exploratória. Gil (1999) define pesquisa exploratória como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Este tipo de pesquisa tem como objetivo de proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.

A pesquisa foi realizada através de uma pesquisa com 17 empresas, de diferente porte, de diferentes setores. Os respondentes foram os profissionais que atuam na área de Gestão Ambiental das empresas. Desta forma foram respondidos 17 questionários com questões fechadas sobre Gestão da Qualidade, Gestão Ambiental, Gestão da Segurança e Gestão da Responsabilidade Social. O total do questionário forma 39 perguntas. A cidade escolhida para a realização da pesquisa foi Caxias do Sul.

3 Fundamentação Teórica

A gestão ambiental vem ganhando um espaço crescente no meio empresarial com o desafio de compatibilizar o processo produtivo com o meio ambiente em suas dimensões física e biológica (CAMPOS, 2006). O desenvolvimento de uma consciência ecológica em diferentes camadas sociais e em diferentes setores da economia mundial compromete a todos, tanto empresas como instituições.

Muitas empresas têm efetuado “análises” ou “auditorias” a fim de avaliar seu desempenho ambiental. No entanto, estas “análises” e “auditorias” podem não ser suficientes para proporcionar a garantia de que o desempenho não apenas atende, mas continuará a atender, aos requisitos legais e aos objetivos de sua própria política.

Mais recentemente tem-se observado o surgimento de uma nova cultura, que incentiva reduzir, re-utilizar e reciclar, que se popularizou como uma cultura ambientalista. Esta cultura propõe uma responsabilidade maior da sociedade e das organizações empresariais com os impactos do processo e dos produtos no meio ambiente (LEITE, 2009).

Assumir a responsabilidade e o compromisso com o meio ambiente através da melhoria continua é um diferencial que pode provocar no cliente o desejo de voltar e fazer um novo pedido (SENA, 2004).

As metodologias ou sistemas de avaliação de desempenho são instrumentos que podem auxiliar neste processo, se devidamente inseridos no processo de implementação dos sistemas de gestão ambiental. O principal objetivo das metodologias de avaliação de

desempenho é estabelecer o grau de evolução ou estagnação de seus processos. Para isso tais metodologias normalmente definem indicadores de desempenho que devem estar alinhados às estratégias e objetivos da organização.

Donaire (1999) assevera que as empresas procuram responder às pressões ambientais de formas diferentes tecnicamente:

- 1) através de tecnologia de fim-de-tubo (*end-of-pipe*), instalando dispositivos que neutralizam os ataques ambientais, mas que não interferem no processamento;
- 2) através de controle de processos reprojatados para reduzir as pressões ambientais, reaproveitar materiais e racionalizar insumos energéticos;
- 3) incorporando à missão da empresa um desempenho ambiental elevado, geralmente por pressão do mercado consumidor, tão fiscalizador quanto ao órgão públicos.

4 Matriz Estratégica de Posicionamento

Neste novo contexto os aspectos relacionados com o meio ambiente, sustentabilidade e seus clientes, passam a ser tão importantes para as empresas quanto o próprio fato de produzir. Estas novas políticas na busca do desenvolvimento sustentável e atendimento ao meio ambiente provocaram mudanças ou muitas vezes adaptações nas áreas de processo, gestão ambiental, produção, segurança ou recursos humanos, suprimento e atendimento ao cliente.

O presente trabalho apresentará um método de análise e gestão ambiental e os resultados de sua implementação, em empresas da cidade de Caxias do Sul. Será utilizada a matriz Posicionamento Estratégico Ambiental que é um modelo que se configura como uma alternativa inovadora e que está inspirada em outras matrizes de posicionamento estratégico como a de Kraljic (HAVE *et al.*, 2003) para administração de materiais e a de Abreu (ABREU *et al.*, 2004) para análise de conduta ambiental.

A maioria dos estudos sobre gestão ambiental está relacionada com as práticas ou meios de atender os requisitos legais e ou normas reguladoras. Essa pesquisa esta relacionada com a elaboração de uma matriz onde de uma forma sistemática vai mostrar como as empresas estão em relação aos seus processos ambientais e ver se tem alinhamento estratégico com área de ambiental.

Muitos trabalhos procuram mostrar os indicadores e formas de gestão ambiental, porém analisada em forma de estratégia e com objetivo de mostrar as interfaces das várias situações de cada empresa em uma matriz ambiental é o que o presente estudo tentará identificar.

Com a metodologia da Matriz de Posicionamento Estratégico de Materiais foi elaborada a Matriz de Posicionamento Estratégico Ambiental. Para isto foi realizado uma pesquisa com 17 empresas da cidade de Caxias do Sul. A tabela 2 traz as características das empresas.

A tabela 2 mostra das 17 empresas, todas elas tem Licença de Operação, ou sejam elas atendem a legislação ambiental. Como pode ser observado nesta tabela, as empresas buscam atender os requisitos de qualidade no que se refere atender as necessidades dos clientes. Quanto a integração das normas, nestas empresas, onde duas empresas tem as quatro normas, não tem a integração das mesma. O que pode se observar que treze empresas sofreram com ações de multas.

Tabela 2 - Levantamento das empresas

Ramo		ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001	SA 8000	integração das normas	licença de operação	multas dos órgãos públicos
metalúrgico	8	8	5	5	2	0	8	6
consultoria ambiental	3					0	3	
construção civil	2	2	1			0	3	2
madeira	1					0	1	2
Plástico	1					0	1	1
fumageiro	1	1				0	1	2
geração de energia	1					0	1	
total de empresas	17	11	6	5	2	0	17	13

Fonte: elaborado pelos autores.

A tabela 2 mostra das 17 empresas, todas elas tem Licença de Operação, ou seja elas atendem a legislação ambiental. Como pode ser observado nesta tabela, as empresas buscam atender os requisitos de qualidade no que se refere atender as necessidades dos clientes. Quanto a integração das normas, nestas empresas, onde duas empresas tem as quatro normas, não tem a integração das mesma. O que pode se observar que treze empresas sofreram com ações de multas.

Colocando estas empresas na matriz de Posicionamento Estratégico Ambiental pode ser observado que ela mostra a localização das empresas e seu impacto.

Do total de 17 empresas pesquisadas, 13 empresas foram notificadas com multas dos órgãos ambientais e públicos.,sendo que, desconsiderando as empresas de serviço (três empresas de consultoria ambiental), quase a totalidade das empresas tiveram problemas. Fica claro que empresas têm seus modelos gerais separados e não integrados tem mais dificuldades para não atender aos todos os requisitos legais.

Tabela 3 – Matriz de Posicionamento Ambiental

grau de impacto ambiental percebido	Baixo	5 (red circle) 1 (blue circle)	
	Alto	8 (red circle) 2 (blue circle) 1 (light blue circle) 3 (green circle) 1 (grey circle) 1 (purple circle) 1 (yellow circle)	2 (red circle)
	<i>Intensidade</i>	Baixo	Alto
Busca pelo desenvolvimento sustentável			

Obs.:

- Empresas metalúrgicas
- Construção civil
- Consultoria ambiental
- Plástico
- Fumageiro
- Geração de energia
- Madeira

5 Conclusões

Considerando todas as conceituações já discutidas neste trabalho, do total de 17 empresas pesquisadas, todas se classificam com alto impacto ambiental identificado e baixa intensidade de busca pelo desenvolvimento sustentável.

Algumas das empresas da área metalúrgica se enquadram também na categoria de baixo impacto ambiental percebido, enquanto que 2 apresentam características que permitem seu enquadramento em intensidade alta de busca do desenvolvimento sustentável.

O melhor quadrante, no qual se esperavam a maior classificação de empresas seria o quadrante nordeste. Mas é possível observar que a maioria das empresas ainda se move reativamente, mobilizadas e estimuladas por legislações e interações com os órgãos públicos responsáveis pela área ambiental.

Foram pesquisadas muitas grandes empresas, se procurando identifica e demonstrar a ausência de pró-atividade. A maioria das organizações são reativas e não tomam iniciativas se não estiverem motivadas de fora para dentro. Isto demonstra que a administração das grandes empresas ainda tem um longo caminho a percorrer para se tornar no principal agente de mudanças para si mesmas. Ainda é necessário que as empresas reconheçam a percebam a importância de uma nova postura para si, para sua imagem institucional e para os próprios mercados que atendem.

6 Referências Bibliográficas

ANSOFF, H. I. *Strategic management*, Londres: The Macmillan Press, 1978.

ABREU, M.C.S., RAMOS, J.V., FIGUEIREDO, J.H.S., **As pressões ambientais da estrutura de industria**, RAE eletrônica, dez.2004, vol.3 n.2 .

ABREU, M.C.S., **Modelo de Avaliação da Estratégia ambiental: uma ferramenta para a tomada de decisão**, tese de doutorado, 2001, Florianópolis.

CAMPOS, L.S., MELO., D.A., SILVA, M.C., FERREIRA, E., **Os sistemas de gestão ambiental: empresas brasileiras certificadas pela norma ISO 14001**, XXVI.

CANIELS, Marjolein C.J. And C.J. Gelderman *Competitive paper presented at the IPSERA 2005 Conference* 20-24 March 2005, Archamps, France

CORAZZA, R.I. **Gestão Ambiental e mudanças de estrutura organizacional**, v.2 n.2, jun - dez 2003.

DONAIRE, D. **Gestão Ambiental na Empresa**, São Paulo, Atlas, 1999.

DIAS, R. **Marketing Ambiental: ética, responsabilidade social e competitividade nos negócios**, 1 ed. São Paulo, Atlas, 2009.

GIL A.C., **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, São Paulo, Atlas, 1999.

HAVE, S. T. **Modelos de Gestão: o que são e quando devem ser usados**. 1ª. Ed., São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KRALJIC, P., *Purchasing must become supply management*. Harvard Business Review, v.61 n.5, page. 109-117, 1983.

LEITE, P.R. **Logística Reversa: meio ambiente e competitividade**, São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2009.

PORTER, M.E., **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**, 7 ed. Rio de Janeiro, Campus, 1990.

SENA, G.C., MEDEIROS, D.D., **Environmental management in Brazilian companies**, Management of Environment Quality an International Journal. Vol. 15, n. 4, 2004.

VEIGA, J. E. **Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI**. Rio de Janeiro: Garamond, 2005.