

A gestão socioambiental de uma indústria pet food sob a perspectiva da liderança

MARGANE DA SILVA
UNIVERSIDADE FEEVALE

DUSAN SCHREIBER
UNIVERSIDADE FEEVALE

PAOLA SCHMITT FIGUEIRÓ
UNIVERSIDADE FEEVALE

GESTÃO SOCIOAMBIENTAL DE UMA INDÚSTRIA *PET FOOD* SOB A PERSPECTIVA DA LIDERANÇA

1. INTRODUÇÃO

A gestão socioambiental busca atuar no gerenciamento dos quesitos ambientais e sociais de uma instituição, como suporte ao crescimento econômico, visando o desenvolvimento sustentável. As instituições que atuam na responsabilidade socioambiental acabam focando em ações ambientais voltadas ao atendimento de requisitos legais, em detrimento da parte social que é promovida, muitas vezes, somente por meio de doações para comunidade, ou alguns benefícios aos funcionários. Tachizawa e Andrade (2012) defendem que a responsabilidade social deve fazer parte de estratégias de longo prazo com a preocupação dos efeitos das atividades na comunidade onde se insere a empresa, excluindo as atividades de caridade e filantropia.

Nesse contexto, a indústria tem um papel importante, uma vez que consome recursos naturais (água, energia e outras matérias-primas) para produção em escala e gera resíduos (sólidos, líquidos e gasosos). Ao mesmo tempo em que fornecem bens, serviços e geram empregos, provocam impactos socioambientais ao consumir recursos naturais e causar poluição. Dentre os setores industriais, cabe ressaltar o de produção de alimentos para os *pets*, o qual vem crescendo muito nos últimos anos, considerando que os animais de estimação, especialmente cães e gatos, estão se tornando entes da família.

O setor *pet*, como um todo, caracteriza-se pelas atividades de criação, produção e comercialização de itens que vem a atender as necessidades dos animais de estimação. Conforme a Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação (ABINPET, 2016), a indústria *pet* está dividida em *pet food* (alimentos), *pet care* (equipamentos, acessórios, produtos de higiene e beleza animal), *pet serv* (serviços) e *pet vet* (medicamentos veterinários). Segundo dados desta mesma associação, o cenário mundial de *pets*, em 2016, apontou uma população de 1,56 bilhões de indivíduos, onde a maior parcela é de peixes, seguido de cães, gatos, aves e répteis e pequenos mamíferos. O setor *pet*, no Brasil, é o 4º maior do mundo, com uma população de animais de estimação de 132,4 milhões, dos 1,56 bilhão da população mundial, e o segundo em cães, gatos e aves canoras (ABINPET, 2016). Diante deste cenário, associado à importância dos instrumentos de gestão, bem como a relevância do envolvimento das lideranças organizacionais para a gestão de processos que visam a melhoria da qualidade ambiental, justifica-se um estudo mais aprofundado das referidas variáveis em uma indústria de *pet food*, objetivo da pesquisa, cujos resultados embasaram a elaboração deste trabalho.

Algumas indústrias possuem um ou mais setores que cuidam da gestão socioambiental da mesma. No entanto, esta tarefa deve ser transectorial, exercida por cada um que faz parte da empresa, por cada setor, circunscrito à sua atividade específica. Diante disto, o problema de pesquisa foi definido da seguinte forma: Como os líderes dos diferentes setores de uma indústria *Pet Food* percebem a gestão socioambiental da organização?

A fim de responder ao questionamento, o objetivo deste trabalho é conhecer como os líderes entendem e se envolvem com a gestão socioambiental de uma indústria *pet food* e quais são suas sugestões de melhoria do referido processo organizacional. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, a partir de entrevistas com as lideranças - sete gerentes e o diretor executivo, seguindo estrutura previamente elaborada, e também através da observação participante.

Este artigo foi construído em 5 capítulos, além desta introdução. O capítulo da fundamentação teórica traz referências sobre a gestão socioambiental de diferentes autores, que embasam este trabalho. O capítulo 3 define as bases metodológicas utilizadas para construção deste artigo, o capítulo 4 traz os resultados e discussão dos mesmos e, por fim, o capítulo 5 traz as considerações finais.

2. GESTÃO SOCIOAMBIENTAL

A gestão socioambiental unifica dois conceitos normalmente utilizados nas instituições, por um lado a gestão ambiental, que implica em mecanismos de gestão que buscam a preservação do meio ambiente, e, por outro, a gestão social, que avalia e gerencia os impactos decorrentes do negócio nas pessoas, sejam colaboradores ou comunidade (NASCIMENTO, 2007).

A visão dos atuais administradores das empresas como instituição econômica vem mudando e assumindo um papel também sociopolítico, com preocupações com seu entorno, ecológicas, de segurança, de proteção e defesa do consumidor, com a qualidade dos produtos. A responsabilidade social vem ganhando força desde a década de 60, do século passado, quando a sociedade começou a mudar seu modo de pensar (DONAIRE, 2007). Neste sentido, uma empresa socialmente responsável considera o seu sucesso um empreendimento coletivo, envolvendo todos os seus membros: trabalhadores gerentes, executivos, fornecedores, entre outros (MUNCK; BANSI; GALELLI, 2014).

Nesse contexto, surge a gestão ambiental, que é o gerenciamento dos processos de produção de bens e serviços para preservar os recursos naturais, a integridade física e emocional das pessoas e reduzir perdas de materiais e recursos (SELL, 2006). O mesmo autor ressalta que a gestão ambiental deve ser compromisso de toda a empresa, desde o comprador, ao adquirir produtos que tenham menor impacto ambiental; o setor de manutenção, que separa e descarta corretamente seus resíduos de óleo, graxa e tintas; a equipe de limpeza, ao recolher os lixos e destinar, até o setor de projetos, ao escolher as tecnologias que oferecem menor impacto negativo sobre o meio ambiente.

Albuquerque (2009) salienta que entre as principais funções da gestão ambiental destacam-se: o Planejamento, definido como o processo de determinação prévia de ações efetivas da gestão; a Organização, que retrata o estabelecimento de relações formais entre os atores de forma a atingir os objetivos propostos; a Direção, que trata do processo de determinar (influenciar) o comportamento dos atores envolvidos (motivação, liderança e comunicação); e o Controle, que tem a função de comparar os indicadores de desempenho com os padrões previamente definidos.

Nesse contexto, uma parte significativa da sociedade passou a tomar consciência da necessidade de mudanças, como solução para viabilizar sua continuidade. Foi a partir dessa percepção que as principais mudanças foram viabilizadas. Esses avanços fortaleceram os casos de sucesso ocorridos em vários setores. Todavia, apesar das conquistas já alcançadas, têm causado disputas ou embates entre os atores envolvidos na gestão de determinadas áreas ou regiões. Tais crises geram conflitos de várias naturezas (BARBIERI, 2011).

Pode-se dizer, segundo Albuquerque (2009), que os conflitos modernos, sobretudo os socioambientais, são inerentes à própria formação do modelo atual da sociedade. A gestão desses conflitos tem se revelado, no Brasil, precária, em grupos de excelência formados em facilitação e/ou mediação. A identificação prévia, a discussão e análise dos elementos, bem como a proposição de alternativas negociáveis para conflitos que ocorrem na esfera socioambiental, é um recurso que precisa ser implementado nas organizações. Para tanto, torna-se necessário aprofundar conceitos e dificuldades

analíticas, comuns em situações conflituosas, criadas em torno do uso dos recursos naturais.

Steffen et al. (2013) enfatizam que é importante que se faça uma análise mais aprofundada dos conflitos que afloram nos processos em que alguns instrumentos da gestão ambiental são implementados. Dessa forma, torna-se possível inserir variáveis consideradas até então subjetivas. Nos processos de avaliação dos impactos ambientais, no licenciamento ambiental ou no zoneamento ecológico-econômico essas informações podem não ser contempladas, uma vez que não se tem uma forma de avaliar o valor de existência de alguns bens naturais.

A complexidade dos conflitos gerados em torno do uso de um determinado recurso, principalmente quando envolve relações de poderes desiguais (empresa x sociedade), é um desafio constante, pois cada caso apresenta especificidades próprias, tanto espaciais, quanto temporais (SPERANDIO; GASPAR, 2008). Em alguns casos, o fortalecimento das fragilidades é um caminho para consolidar o respeito mútuo.

Silva (2012) considera que os instrumentos, sejam eles econômicos ou legais, objetivos ou subjetivos e que hoje estão disponíveis para se efetuar uma gestão ambiental equilibrada e justa, constituem-se em importantes ferramentas para a resolução, mediação ou facilitação de conflitos, onde os objetos da disputa envolvem a sociedade e o uso dos recursos naturais.

Considerando o uso de recursos naturais, a qualidade ambiental de um produto não deve ser avaliada, somente, de acordo com as características do produto em si ou de seu processo produtivo, mas sim pela análise de todo seu ciclo de vida, incluindo sua cadeia de suprimentos, formas de reciclagem e disposição final. Técnicas de produção mais limpa devem ser incorporadas nos processos produtivos de forma que o processo de manufatura minimize a quantidade de materiais, perdas, efluentes e insumos prejudiciais à saúde ou ao meio ambiente. Dentro, ainda, do escopo de qualidade ambiental, a localização ambientalmente adequada da atividade é de fundamental importância para se atingir uma real adequação ambiental de um produto manufaturado (BARBIERI, 2011).

De acordo com Melo Neto e Froes (2001), existem sete vetores da responsabilidade socioambiental: apoio ao desenvolvimento da comunidade onde atua; preservação do meio ambiente; investimento no bem-estar dos funcionários e dependentes - ambiente de trabalho agradável; comunicações transparentes; retorno aos acionistas; sinergia com parceiros e satisfação de clientes e consumidores.

Nesta concepção, Munck, Bansi e Galelli (2014) afirmam que a responsabilidade socioambiental das empresas se manifesta, de forma mais consequente e com implicações mais sistemáticas, em ações que sejam do interesse direto das empresas e direcionadas para transformações sociais, políticas e econômicas que afetem sua capacidade de ser uma unidade produtiva eficiente. Os benefícios para as empresas são evidentes, como o são para as sociedades e economias locais em que elas atuam. As práticas socioambientais empresariais são fundamentalmente compostas de ações desta natureza, e em ações pelas quais as empresas podem ser consideradas responsáveis, elas têm uma obrigação moral, política e, até mesmo, gerencial de realizá-las. Neste sentido, uma empresa socialmente responsável considera o seu sucesso um empreendimento coletivo, envolvendo todos os seus membros: trabalhadores, gerentes, executivos, fornecedores, entre outros (MUNCK; BANSI; GALELLI, 2014).

No entanto, existem desafios para este gerenciamento, desafios estes que os negócios encontram ao desenvolver a responsabilidade socioambiental. Segundo Ashley (2005), são eles:

- Desempenho: social (ação social da empresa e responsabilidade trabalhista/previdenciária) ambiental (responsabilidade ambiental) e econômica (responsabilidade societária, financeira, comercial e fiscal);
- Responsabilidade Social (RS): descentralizar da empresa, buscar a RS em todos os indivíduos, organizações e instituições; considerar poder de compra e consumo como fomentador da RS nos negócios; educação em todos os níveis;
- Transparência organizacional: construir relações de confiança, ter normas de conduta e ética, incentivar e adotar parcerias que agreguem valor; tomar decisões empresariais que respeitem o econômico, o social e o ambiental.

Superados estes desafios, a responsabilidade socioambiental atua como uma solução para o equilíbrio social e a funcionalidade das empresas, onde estas passam a ser responsáveis não só por suas atividades, mas pelos fornecedores, comunidades que atuam e pessoas que usam seus produtos. Dessa forma, as empresas se tornam atores sociais responsáveis por suas ações, mas também pelo resultado e consequência das mesmas (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009).

Segundo Todorov et al. (2014), a adoção de estratégias de responsabilidade socioambiental pode influenciar nos negócios da organização quando de sua utilização, pode-se observar redução de custos a partir de comportamentos socialmente responsáveis, aumento da qualidade de vida e bem-estar da sociedade, e um bom relacionamento com stakeholders.

Donaire (2007) ressalta que, além de ter um sistema de gestão ambiental implementado, é preciso transformar a questão ambiental em um valor para organização e isto vai depender das ações da alta administração e das gerências. Santos et al. (2014) afirmam que existem duas formas de envolver os funcionários na gestão socioambiental, a saber, (i) por meio do processo participativo de todos os colaboradores ou (ii) pela imposição de alta gestão. A partir de um processo participativo, pode se influenciar o entendimento e o comprometimento dos empregados, por ser capaz de orientar a cultura organizacional para uma gestão socioambiental por meio da inclusão e da cooperação na tomada de decisão. Por outro lado, por meio de um estilo de forma impositiva, onde podem ocorrer as mudanças em curto prazo sem necessariamente mudar a cultura organizacional, o que pode influenciar negativamente a adoção de uma gestão socioambiental como norteadora da estratégia, dos processos e dos produtos e serviços ofertados pela instituição.

As empresas podem trabalhar a gestão ambiental sob três diferentes abordagens: (a) controle da poluição, que estabelece práticas para evitar a contaminação ambiental que possa ser gerada por seus processos, controlando as saídas (*end of pipe*); (b) prevenção da poluição, que atua sobre produtos e processos para evitar, reduzir ou modificar a geração de impactos; e (c) estratégica, que trata as questões ambientais de forma estratégica, como parte do negócio (BARBIERI, 2011).

Em suma, Sperandio e Gaspar (2008) afirmam que o envolvimento das empresas com as questões socioambientais pode se transformar numa oportunidade de negócios, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida dos stakeholders e a sustentabilidade dos recursos naturais. Baseado nisto, foi elaborada uma pesquisa com sete gerentes e um diretor de uma indústria *pet food* situada no RS.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método de pesquisa utilizado foi estudo de caso em uma indústria *pet food* localizada no Vale do Rio dos Sinos, RS. As técnicas de coleta de dados foram observação

participante e entrevistas semiestruturadas. Estas foram realizadas com as lideranças - sete gerentes e o diretor executivo, seguindo estrutura previamente elaborada. O roteiro da entrevista foi validado por dois *experts* no assunto. Os entrevistados foram identificados por códigos, sendo DI para o diretor e G, seguido de um número, para os gerentes. Este tipo de entrevista permite uma liberdade para desenvolver a entrevista e mudar sua direção ou explorar mais amplamente a questão. Normalmente, as perguntas são abertas (MARCONI; LAKATOS, 1999). Definiu-se entrevistar as lideranças com o intuito de diagnosticar se as questões socioambientais estão aderidas aos processos no que se refere à gestão.

As entrevistas foram realizadas no mês de outubro de 2017, num tempo médio de 20 minutos cada a partir de agendamento prévio. Primeiramente se identificou o cargo, tempo de empresa e tempo no setor, além da formação escolar do líder entrevistado. Depois, foi iniciada a entrevista com uma pergunta mais ampla sobre a inserção das questões socioambientais no negócio e no seu processo, para entender o nível de conhecimento e aderência ao assunto. Também foi avaliada a importância dada aos quesitos na tomada de decisão, como influenciam os funcionários, se consideram que isso pode impactar no processo e ser uma vantagem competitiva. Por fim, foi questionado o que poderia ser melhorado na gestão socioambiental da empresa.

Algumas perguntas foram aplicadas para lideranças específicas, como a questão relativa aos fornecedores, que foi direcionada para o gerente de suprimentos (G5); questões sobre o sistema de gestão socioambiental, para gerente de RHSSMA (G3); perguntas sobre gestão organizacional foram direcionadas para a direção e, questões sobre clientes, para gerente de vendas (G1) e gerente de marketing (G7).

As perguntas podiam se alterar no decorrer das entrevistas, conforme as respostas de cada líder, buscando o máximo de informações para entender seu conhecimento, aplicação e visão da temática. As mesmas foram gravadas e posteriormente transcritas para serem analisadas. O texto da entrevista foi submetido à análise de conteúdo, seguindo as orientações da Bardin (2011). Com base nesta referência, realizou-se a pré-análise nos dados obtidos e definiu-se as categorias de análise: gestão organizacional, partes interessadas, práticas trabalhistas e direitos humanos, gestão socioambiental, fornecedores e clientes.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo estão apresentadas as categorias de análise, que emergiram da literatura revisada, e as evidências empíricas que foram obtidas por meio das entrevistas e observação participante, sendo comparadas, com o objetivo de identificar as possíveis convergências ou divergências, ou ainda, aderência ou falta de aderência de ambos.

Inicia com a avaliação da percepção das lideranças referente à inserção da questão socioambiental no negócio e nos seus processos, depois identifica a influência dos aspectos socioambientais nos processos e nas tomadas de decisão, seguido da análise referente à sensibilização dos funcionários quanto às questões socioambientais. Outro subcapítulo traz os indicadores, projetos e investimentos socioambientais que a empresa faz e finaliza com sugestões das lideranças entrevistadas referente às melhorias no sistema de gestão socioambiental.

4.1 Inserção da Questão Socioambiental no Negócio da Empresa e nos Processos

As questões socioambientais vêm conquistando espaço no mundo corporativo. Segundo Donaire (2007), a visão dos atuais administradores está mudando e assumindo um papel sociopolítico, com preocupações com seu entorno, ecológicas, de segurança, de

proteção e defesa do consumidor. A responsabilidade social está cada vez mais presente, com uma cobrança maior por parte da sociedade que permite a existência da empresa, que, em contrapartida, deve ajudar a sociedade a resolver seus problemas e viver melhor.

Nesse contexto, DI afirma que, a nível estratégico, os aspectos socioambientais são considerados no planejamento anual da empresa, através da análise da matriz SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) com definição de projetos, metas e investimentos. "Temos uma área que cuida especificamente das questões socioambientais. Buscamos atender as legislações e solicitações dos órgãos públicos, da comunidade e dos funcionários e a tendência é ampliar estas ações", afirma DI. Investimentos são realizados em saúde e segurança, tais como adequação às NRs (Normas Regulamentadoras de Segurança do Trabalho), e também na área ambiental.

Três gerentes corroboram a visão de DI. G6 afirma que a questão socioambiental está nos princípios da empresa, faz parte do planejamento estratégico e possui indicadores que são avaliados mensalmente, inclusive no processo "Produzir". Já G3 alega que está nos valores da empresa e a mesma demonstra esta preocupação. E G5 acredita estar 100% inserido no negócio, pela preocupação que a empresa tem pelos programas desenvolvidos.

Em contrapartida, a opinião dos demais gerentes diverge, trazendo pontos a melhorar como estruturação dentro do sistema de gestão e maior enfoque no social. G2 afirma que o socioambiental está precariamente inserido no negócio e menos ainda no seu processo, precisando muito a evoluir. Embora seja tratado no planejamento estratégico, esteja definido na missão, ainda há necessidade de ser dada maior importância aos aspectos sociais, ser mais eficaz nas atitudes, considerando a influência que a empresa pode ter sobre o público interno e externo. Da mesma forma, G4 ressalta que a gestão socioambiental não está estruturada dentro do negócio, destacando a existência de várias iniciativas, algumas delas estruturadas no contexto empresa, como a gestão de resíduos, mas outras ainda são iniciativas isoladas de cada área. Na sua área específica, G4 afirma que é trabalha com ações voltadas para a gestão adequada de resíduos industriais e a redução de ruídos que podem ser ouvidos pela comunidade do entorno, sendo objeto de investimentos pela empresa.

Na visão de G1, a empresa foca muito a questão ambiental, principalmente por questões legais, percebendo a centralidade das ações sociais na área de *marketing*, com eventos na sociedade, envolvendo as marcas, ou no projeto *Pet* Terapia, que promove visitas com um cão treinado em hospitais de câncer infantil ou asilos. Segundo G1, quando se desenhou a causa da marca se definiu isto: "fazer bem a quem nos faz tão bem", que são os *pets*. Ele salienta a dificuldade de identificação de valor nestas ações, tanto internamente, pela empresa, quanto externamente por clientes e sociedade. O consumidor não está disposto a pagar mais caro por um produto que seja socialmente responsável.

Um projeto desenvolvido pela empresa onde parte do valor arrecadado na venda de um produto vai para compra de cães-guias, para beneficiar pessoas com deficiência visual de um instituto, está tendo repercussão, porque a empresa não aumentou o valor do produto em função disto. Se aumentasse 5 ou 10%, acredita-se que não teria a mesma aceitação, ressaltou G1. Por outro lado, Serpa (2006) constatou na sua pesquisa com consumidores que os mesmos pagariam 10% a mais por produtos de empresas que praticam a responsabilidade social.

Por fim, G7 afirma que não tem muito contato com as questões socioambientais, conhece ações de meio ambiente e ações que a empresa realiza com a comunidade, mas afirma conhecer pouco do assunto. Ressalta que percebe ações isoladas, não estruturadas num sistema de gestão.

4.2 Influência dos Aspectos Socioambientais nos Processos e nas Tomadas de Decisão

Todos os entrevistados entendem que os aspectos socioambientais podem afetar o negócio da empresa, mas com diferentes percepções em relação ao prazo de quando isso poderá ocorrer. Devido a esta dissonância perceptiva no processo de tomada de decisão, alguns gerentes consideram os aspectos socioambientais enquanto outros não. Percebeu-se que a falta de conhecimento e a inexistência de um sistema de gestão socioambiental, pode exercer uma influência relevante neste ponto. Os aspectos socioambientais podem ser melhor explorados, principalmente sob o ponto de vista de oportunidades. Todorov et al. (2014) salientam que a adoção de estratégias de responsabilidade socioambiental pode influenciar nos negócios, como redução de custos, aumento da qualidade de vida e bem-estar da sociedade e um bom relacionamento com *stakeholders*.

Atualmente são observadas as questões socioambientais antes de definir projetos e investimentos da empresa, como, por exemplo, se estão adequados às normas regulamentadoras de segurança, se emitem ruídos e em que nível. Nas construções novas são consideradas as questões termoacústicas e a necessidade de licença ambiental, por exemplo. Segundo DI, está sendo criado mecanismo interno para que na compra de máquinas e equipamentos tenha a validação da área de segurança e de meio ambiente, para garantir que vão estar adequados às legislações, que representam considerações importantes para evitar gastos futuros, que podem ser até maiores, afirma.

A consideração dos aspectos socioambientais nos processos, do ponto de vista do G1, ocorre, mas talvez não da maneira que poderia. Ele ressalta que são realizadas várias ações, mas ainda pontuais, que não permeiam o tempo todo nos processos. E também que os retornos de se aplicar o socioambiental no negócio não são claros para os gestores. G1 destaca que "a preocupação deve ir além das necessidades físicas, englobando questões psicológicas". Quanto aos impactos na sociedade, dois fatores importantes ainda não estão sendo considerados, na sua opinião: ciclo de vida dos produtos e a logística reversa das embalagens.

Para G2, as questões socioambientais afetam diretamente o negócio e sua perpetuidade. O relacionamento com a comunidade, o cliente e com os órgãos fiscalizadores são considerados relevantes para o negócio. Também o poder que o consumidor tem através da comunicação digital, como formadores de opinião, deve ser avaliado. G2 destaca que, "hoje é muito mais disseminado notícias sobre maus-tratos a animais e de poluição ambiental, as quais ganharam maior atenção e repercussão". Atualmente a empresa considera as questões socioambientais dentro de seus processos, seja numa fábrica nova, num produto novo, numa política, mas não ainda como poderia ser, ressalta.

Da mesma forma, G3 entende que os aspectos socioambientais podem afetar muito o negócio da empresa, como, por exemplo, acidentes ou incidentes de maiores proporções que podem afetar a comunidade e também a imagem da empresa. Estes aspectos são considerados no planejamento e monitorados no A3, ferramenta utilizada pela gestão. A empresa também está desenvolvendo um projeto socioambiental que prevê na sua primeira etapa, a ser realizada em 2018, projetos sociais com a comunidade do entorno e numa segunda etapa, a partir de 2019, a implementação do sistema de gestão ambiental com certificação na NBR ISO 14001.

Na opinião de G4, os aspectos socioambientais podem afetar muito o negócio, podendo até fechar a empresa, já que a mesma está dentro da cidade, ao lado da comunidade, e necessita-se atender todas as leis e manter determinadas ações para assegurar o conforto destes vizinhos. No processo de *Supply Chain* também se identifica um conjunto de relações diretas com a cadeia de fornecimento, relações sociais que

precisam ser trabalhadas e respeitadas, segundo G4. Na tomada de decisão da área, os aspectos socioambientais são avaliados apenas sob a perspectiva de risco e não como oportunidade, principalmente, as questões relacionadas com a comunidade.

G5 considera que estes aspectos têm forte influência no negócio e também no processo de suprimentos, é preciso saber de onde vem as matérias-primas e como são produzidas, se seguem as normas ambientais e sociais. "Isto pode afetar a imagem da empresa, se adquirir matéria-prima de um fornecedor que tem trabalho escravo, por exemplo", destaca G5. Destarte, a área possui um procedimento que exige as documentações do fornecedor, além de uma visita *in loco* para confirmar o atendimento aos critérios de validação do mesmo.

G6 salienta que sem dúvida os aspectos socioambientais influenciam no negócio e por isto são tratados no planejamento estratégico. Eles podem resultar na redução de custos da empresa, quando se trabalha a conscientização das pessoas para a redução de desperdícios. Entretanto, G7 destaca que, de imediato as questões socioambientais não influenciam, mas a longo prazo podem afetar com certeza. No processo comercial o cliente é escutado para se conhecer e entender as suas necessidades. Quando se faz um projeto, é realizada uma pesquisa para ouvir todas as partes interessadas, tanto internas como externas, para captar e considerar suas opiniões e necessidades no desenvolvimento.

Diante do exposto, pode-se concluir que os gerentes consideram importante a inserção dos aspectos socioambientais no negócio e nos seus processos, mas que não têm o entendimento da amplitude e da aplicabilidade dos mesmos.

4.3 Sensibilização dos Funcionários Quanto às Questões Socioambientais

Na opinião de DI, a empresa possui alguns projetos, como de educação ambiental para os funcionários e de 5 S's (programa japonês que trabalha os sentidos de utilização, organização, limpeza, padronização e autodisciplina) para trabalhar estas questões de sensibilização, mas ainda é necessário melhorar o processo de comunicação para garantir que as informações cheguem a todos, com a mesma qualidade, afirma.

Da mesma forma, G4 destaca os dois projetos, além dos programas e certificações de qualidade que também abordam este tema. E G5, enfatiza o programa de educação ambiental que a empresa mantém, desenvolvendo ações e eventos com os funcionários, mostrando a importância e fazendo com que os funcionários se engajem na questão socioambiental.

G3 ressalta que a empresa realiza muitas ações de sensibilização como semana do meio ambiente, treinamentos, campanhas de saúde, campanhas de vacinação e o próprio cuidado com o atendimento das legislações de saúde e segurança do trabalhador. Além dos programas e projetos nos quais os funcionários são convidados a participar. Já G6 salienta como diferencial a existência de uma área focada, pessoa dedicada, que se tornou referência para o assunto e que influencia os demais. Aponta como melhoria a ampliação das ações para o âmbito social, além do ambiental que já era realizado.

G1 comentou, "eu acho que internamente nunca foi feito tanto esforço como a gente faz hoje", esforço este para sensibilizar os funcionários, seja através de ações, de comunicação interna. Embora seja necessário estruturar melhor para que não sejam apenas ações pontuais, mas, sim, façam parte da cultura organizacional, perpassando por todos os processos. De acordo com Vecchio (2008), a cultura é formada pelo conjunto de valores, atitudes, crenças, normas, interações e sentimentos que exercem influência sobre as pessoas. Dessa forma a empresa necessita ter claro qual é a sua razão de existir, seus

princípios e diretrizes e, a partir daí, implementar procedimentos e programas que consolidem a sua cultura organizacional.

Entretanto, na opinião de G2, o trabalho que é feito hoje é de base e está um pouco esquecido, talvez necessitando a união de esforços de todos os programas e buscar integrantes que tenham identificação com a causa. Para G7, a sensibilização ocorre através dos projetos, das ações de meio ambiente, mas precisaria de uma capacitação maior sobre o tema, para incluí-lo de forma sistêmica nos projetos.

As opiniões das lideranças entrevistadas divergem quanto à efetividade da sensibilização dos funcionários para a causa socioambiental, concordando que existem programas reconhecidos e várias ações, mas falta um trabalho mais estruturado para que isto faça parte da cultura da empresa. Santos et al. (2014) definem que existem duas formas de envolver os funcionários: através de um processo participativo, capaz de orientar a cultura organizacional para uma gestão socioambiental por meio da inclusão e cooperação na tomada de decisão, ou impositivo, que influencia mudanças em curto prazo sem mudar a cultura, o que pode comprometer a gestão socioambiental como norteadora da estratégia.

4.4 Indicadores, Projetos Socioambientais e Investimentos

A empresa possui um orçamento matricial que é revisado anualmente, no qual são verificadas as necessidades de despesas das áreas de meio ambiente e segurança do trabalho e elaborado um plano de investimento anual. Estes investimentos são basicamente para atendimento de legislações. O retorno destes investimentos visa a garantia de manter o processo funcionando, atendendo as necessidades da comunidade. Não é uma vantagem competitiva e sim um requisito básico a ser atendido, a empresa precisa ser sustentável, salienta DI. Da mesma forma, G7 considera o referido dispêndio como básico, essencial para manutenção do negócio.

Segundo G3, a empresa gerencia seus indicadores e metas na ferramenta A3, onde se tem, especificamente, o indicador de acidentes de trabalho e de acidentes ambientais que são acompanhados a nível gerencial. Também existe um sistema de controle de atendimento das legislações de saúde e segurança e meio ambiente. Quanto aos programas, a empresa mantém dois: um de educação ambiental e um de 5S's, além de parcerias com escolas e órgãos públicos na participação de eventos. A empresa possui um orçamento socioambiental definido, mas não calcula o retorno deste investimento, considerando que o mais importante é não gerar impacto negativo.

O mesmo gerente ressalta que considera os investimentos socioambientais uma vantagem competitiva, pelo fato de evitar multas e formação de passivos. Além de tornar a empresa mais amigável, é bom para sua imagem e para o valor das marcas, considerando que muitas empresas têm maior valor nas marcas do que no próprio produto, afirma G3. Barbieri (2011) ressalta que prevenir os riscos de poluição, de reputação ou sociais pode tornar-se mais rentável que o dever de pagar por suas consequências.

Da mesma forma, G5 considera o valor investido uma vantagem competitiva "uma vez que o cliente lá na ponta enxerga que não estamos só preocupados em produzir alimentos *pet*, mas com todo o meio ambiente em nossa volta", ressalta. Também G6 corrobora esta opinião, destacando que todo projeto realizado para desenvolvimento das questões socioambientais é um investimento e não um gasto, podendo não ter retorno imediato, mas a médio e longo prazo. O mesmo destaca algumas vantagens, tais como: melhora na relação com a comunidade, tornando-se uma marca querida; auxilia na atração e retenção de talentos; evita passivos. G6 ainda ressalta que, "tudo que se gera em demasia, tudo que se desperdiça, tem um preço alto e acaba saindo da competitividade".

Quanto à influência nas vendas, o mesmo entende que no Brasil ainda não é diferencial, mas vai ser a longo prazo, principalmente para os compradores de produtos *super premium*. G2 salienta que num curto espaço de tempo vai ser um diferencial importante para sociedade, principalmente para quem paga pelo valor percebido, então, os investimentos socioambientais precisam começar agora para serem uma vantagem competitiva quando isto for relevante no Brasil. Corroborando a opinião destes gerentes, Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009) salientam que as empresas que desejam se manter competitivas precisam se preocupar com sua conduta socioambiental e o relacionamento com os públicos de interesse (*stakeholders*).

Por outro lado, G1 não vê o referido investimento como vantagem competitiva porque as pessoas não estão dispostas a pagar mais caro por um produto que foi feito com cuidado socioambiental. Da mesma forma, G4 acredita que não seja vantagem competitiva no Brasil ainda, também porque não é valorizado pela sociedade, diferentemente do que ocorre na Europa, por exemplo.

Isto posto, percebe-se que alguns gerentes têm uma visão mais evoluída sobre o assunto, entendendo que evitar multas, passivos, desperdícios, podem ser vantagens competitivas, que mantém o negócio saudável. Entretanto, o assunto pode ainda ser melhor trabalhado, sob a perspectiva de oportunidade, como, por exemplo, a produção mais limpa. A seguir, são apresentadas sugestões de melhorias nas práticas de gestão socioambiental da empresa, elencadas pelos entrevistados.

4.5 Sugestões de Melhorias na Gestão Socioambiental

As sugestões de melhoria na gestão socioambiental da empresa variam de acordo com o conhecimento e vivência de cada líder entrevistado, evidenciando aquilo que ele considera importante no processo. No Quadro 1, estão compiladas as sugestões de cada gerente e diretor.

Quadro 1: Sugestões de Melhoria na Gestão Socioambiental

ENTREVISTADO	SUGESTÕES
DI	Melhorar o processo de comunicação interno, abrangendo a todos, inclusive vendedores (utilizar as mídias sociais para isto, como o Facebook); Melhorar a relação com a comunidade vizinha, com ações mais pró-ativas.
G1	Mudar a forma de pensar e cobrar os resultados, pensando no retorno a longo prazo (cultura).
G2	Utilizar ferramentas robustas para implementar um sistema de gestão baseado nas normas de referência. Escolher três ou quatro macroações e começar a implementar, iniciando com as de menor impacto e custo; Descentralizar a gestão socioambiental, capilarizando por todos setores e colaboradores.
G3	Estruturar equipe para fazer os projetos avançarem mais rápido; Trabalhar no desenvolvimento da cultura para sustentabilidade.
G4	Estruturar ações pró-ativas com a comunidade, melhorando o relacionamento; Definir um foco para ações sociais, podendo estar ligado ao negócio (bem-estar <i>pet</i> e humano); Criar ambientes internos com as diferentes gerações para refletirem e discutirem sobre as questões socioambientais.
G5	Avaliar a eficácia dos projetos e programas implementados; Intensificar a divulgação do que a empresa desenvolve na área no processo de integração do funcionário; Convidar a comunidade para conhecer a empresa.
G6	Implementar um sistema de gestão que promova avaliações críticas dos processos à luz dos quesitos socioambientais para definir um planejamento e

ENTREVISTADO	SUGESTÕES
	priorização; Integrar os projetos e áreas, evitando ações isoladas; Incrementar os fóruns de discussão para se tratar mais do assunto na empresa.
G7	Capacitar as lideranças sobre os conceitos e formas de aplicar nos seus processos, ressaltando as vantagens; Aprimorar a cultura a partir de um processo de desconstrução do conhecimento, para que uma nova forma de pensar seja instituída.

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Foram sugeridas dezoito ações de melhoria para a gestão socioambiental da empresa, onde a mais evidenciada, por quatro lideranças, foi o processo de comunicação e fóruns de discussão. Percebeu-se que a empresa desenvolve várias ações e programas, mas faltam estratégias de comunicação mais frequentes, claras e concisas. É importante ressaltar que é necessário utilizar diferentes meios de comunicação para atingir todos os públicos e buscar apoio em *marketing* para estratégias que possam surtir o efeito desejado. Nesse contexto, Albuquerque (2009) ressalta que a formalização dos compromissos éticos da empresa é importante para que ela possa se comunicar de forma consistente com todos os parceiros. E, dado o dinamismo social, é necessário criar mecanismos de atualização e promover a participação de todos os envolvidos.

Melhorar relacionamento com a comunidade, com ações pró-ativas e estruturadas apareceu três vezes, da mesma forma que o aprimoramento da cultura para sustentabilidade. Segundo G1, a mudança de cultura suscitaria o orgulho do funcionário em trabalhar numa empresa que se preocupa com as questões socioambientais, "não é orgulho porque ela é maior, mas é orgulho pelo jeito de ser", enfatiza.

Quando se fala em cultura organizacional, é importante entender que se trata de um processo a longo prazo, construída pelo exemplo. Dessa forma, pode-se afirmar que é necessário haver uma mudança do modo de pensar e agir a partir das lideranças, através da capacitação e sensibilização das mesmas para o tema. Vecchio (2008) ressalta que novos tempos exigem a postura de empresa cidadã, como fonte indutora de mudanças de conceitos e, Zanitelli (2013) complementa, destacando que o comportamento das pessoas que trabalham na empresa é influenciado pelas determinações e pelo exemplo da alta hierarquia.

Por fim, implementar um sistema de gestão pautado nas normas de referência, foi sugerido por duas lideranças. G2 ressalta que é necessário que a gestão e a direção entendam a importância e relevância para sobrevivência do negócio, considerando que existem concorrentes com sistemas de gestão mais avançado nestas questões. "Então, quando chegar a hora, isso vai ser uma vantagem competitiva para eles e nós não vamos ter tempo de correr atrás, porque precisamos não só implementar, mas também comunicar, enfatiza G2.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo central conhecer como os líderes entendem e se envolvem com a gestão socioambiental de uma indústria *pet food* e quais são suas sugestões de melhoria do referido processo organizacional. Os dados obtidos demonstraram a necessidade de alinhar conceitos e ampliar os conhecimentos das lideranças organizacionais entrevistadas da empresa sobre o que contempla o socioambiental e como estas questões podem ser inseridas nos seus processos, bem como os benefícios que podem trazer. É necessário promover uma maior inserção do assunto no planejamento estratégico, para que a questão permeie dos níveis hierárquicos maiores

até os menores. É importante ressaltar que são as lideranças que vão nortear as suas equipes e, portanto, elas precisam entender a importância do assunto para inserir nos seus processos.

Analisando todas as sugestões, foi possível evidenciar que uma delas engloba todas as demais, que é a implementação de um sistema de gestão socioambiental, pois este vai olhar para a cadeia e permitir sanar muitas deficiências da organização. Por estar baseado na ferramenta PDCA, prevê uma etapa de planejamento e também de avaliação, promovendo a melhoria contínua. A implementação de um sistema de gestão integrado ajudaria a melhorar a performance socioambiental desta empresa, uma vez que pode transpor as lacunas identificadas.

A importância dos diferentes meios de comunicação e uma comunicação eficaz e contínua também foram identificadas como premissas para o sucesso da gestão socioambiental. Nesta perspectiva, destaca-se a relevância da cultura organizacional voltada para a responsabilidade socioambiental, que constitui um processo social cuja consolidação ocorre, normalmente, de forma lenta.

Este trabalho limitou-se a um estudo de caso único, demonstrando a percepção da liderança desta empresa em relação à gestão socioambiental. Como sugestão fica avaliar outras empresas, para entender em que patamar está a gestão socioambiental nas indústrias, se somente a nível de um setor, ou permeando todas áreas. Outro estudo que contribuiria para aprofundar a análise seria avaliar a percepção dos demais colaboradores, para entender se está alinhado com a percepção da liderança.

REFERÊNCIAS

- ABINPET. **Associação Brasileira da Indústria Pet Food**. Disponível em: <<http://www.abinpet.org.br>>. Acesso em: 24 mar. 2016.
- ALBUQUERQUE, J. L. (Org.). **Gestão ambiental e responsabilidade social: conceitos, ferramentas e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A.; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão Socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARBIERI, J. C. **Gestão Ambiental Empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo. edição revista e ampliada**. São Paulo, SP: Edições 70, 2011. 279 p.
- DONAIRE, D. **Gestão Ambiental na Empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MUNCK, L.; BANSI A. C.; GALELLI, B. Sustentabilidade em contexto organizacional: uma análise comparativa de modelos que propõem trajetórias para sua gestão. **Revista de Ciências da Administração**, UFSC, v. 18, n. 44, p. 96. Florianópolis, SC, 2014. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2016v18n44p91/pdf>>. Acesso em: 15 mai. 2017.
- NASCIMENTO, L. F. **Quando a Gestão Ambiental e Gestão Social se encontram**. XXXI Encontro da ANPAD, RJ: 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/TC%20APS-C3285.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2016.

SANTOS, N. M.; BRONZO M.; OLIVEIRA, M. P. V.; RESENDE, P. T. V. Cultura organizacional, estrutura organizacional e gestão de pessoas como bases para uma gestão orientada por processos e seus impactos no desempenho organizacional. **Braslian Business Review**. v. 11, n. 3. Vitória, 2014.

SELL, I. **Guia de implementação e operação de sistemas de gestão ambiental**. Blumenau, SC: Edifurb, 2006.

SILVA, A. L. V. **Desenvolvimento Sustentável: A certificação NBR ISO 14001 de sistemas de gestão ambiental**. Monografia (Especialização em Direito Ambiental Nacional e Internacional) – Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2012.

STEFFEN, D. S.; WEYH, C. N.; REIS, H. R.; SANTOS, M. K.; QUINTERO, J. A. J. A gestão ambiental como valor de negócio nas pequenas organizações. **Tourism and Management Studies**, v. 4, p. 1099-1111, Universidade do Algarve. Portugal, 2013.

SPERANDIO, S. A.; GASPAR, M. A. Gestão socioambiental em empresas industriais. **Revista de Administração UFSM**, v. 2, n. 1, p. 21-40. Santa Maria, RS, 2008.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão Socioambiental: estratégias da nova era da sustentabilidade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012

TODOROV, M. C. A.; SILVA, N. C.; KNISS, C. T.; MARTINS C. B. Sustentabilidade no gerenciamento de projetos: indicadores de sustentabilidade. **ENGEMA - Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente**, v. 16. São Paulo, 2014. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/275716137_Sustentabilidade_no_gerenciamento_de_projetos_Indicadores_de_Sustentabilidade>. Acesso em: 20 abr. 2017.

VECCHIO, R. P. **Comportamento organizacional**. 6. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

ZANITELLI, L. M. Capitalismo brasileiro e responsabilidade social empresarial. **Seqüência**, n. 66, p. 83-112. Florianópolis, 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/seq/n66/04.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2017.