



Para ser relevante.

atendimento@fdc.org.br
0800 941 9200
www.fdc.org.br



CAMPUS ALOYSIO FARIA
Av. Princesa Diana, 760
Alphaville Lagoa dos Ingleses
34.018-006 – Nova Lima (MG)

CAMPUS BELO HORIZONTE
Rua Bernardo Guimarães, 3.071
Santo Agostinho
30140-083 – Belo Horizonte (MG)

CAMPUS SÃO PAULO
Av. Dr. Cardoso de Melo, 1.184
Vila Olímpia – 15º andar
04548-004 – São Paulo (SP)

CAMPUS RIO DE JANEIRO
Praia de Botafogo, 300 – 3º andar
Botafogo
22250-040 – Rio de Janeiro (RJ)

ASSOCIADOS REGIONAIS
A FDC trabalha em parceria com associados regionais em todo o Brasil. Consulte o associado mais próximo à sua região.

**FUNDAÇÃO DOM CABRAL
PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
GOL LINHAS AÉREAS**

GESTÃO DA RESPONSABILIDADE TOTAL: Proposta para Gol Linhas Aéreas

**ADRIANA VIEIRA GOMES
CÁSSIO GRECO CAMPOS
GABRIELA DE OLIVEIRA
OLINDINA MALAQUIAS DE BRITTO NETA**

Belo Horizonte
2017

**ADRIANA VIEIRA GOMES
CÁSSIO GRECO CAMPOS
GABRIELA DE OLIVEIRA
OLINDINA MALAQUIAS DE BRITTO NETA**

GESTÃO DA RESPONSABILIDADE TOTAL: Proposta para Gol Linhas Aéreas

**Projeto apresentado à
Fundação Dom Cabral como
requisito parcial para a
conclusão do Programa de
Especialização em Gestão de
Negócios.**

**Professor Orientador: Rafael Tello
Gerente do Programa: Paula Oliveira**

Belo Horizonte
2017

RESUMO

O presente trabalho pretende avaliar as políticas para sustentabilidade existentes na companhia Gol Linhas Aéreas e a proposição de melhorias a partir de ferramentas disponíveis no mercado e análises de benchmark. Nesse sentido, o trabalho traz a problemática envolvendo a baixa adesão da companhia aos conceitos de sustentabilidade e propor uma política atual atrelada a ferramenta de Gestão da Responsabilidade Total.

Para tanto, foi realizadas entrevistas com a área de sustentabilidade da companhia com o intuito de identificar seu momento atual. A partir disso, buscou-se entender o cenário da responsabilidade socioambiental corporativa a partir da literatura existente e análise de empresas referência no que diz respeito ao tema.

Como resultado, foi proposta a estruturação de uma política para a sustentabilidade baseada no conceito de Gestão da Responsabilidade Total e pela criação de indicadores corporativos, atrelados ao BSC da companhia. Dessa forma, pretende-se garantir o envolvimento de toda a liderança e o estabelecimento de uma rotina sólida para a sustentabilidade da companhia que possa ser replicada no decorrer dos anos e elevar o grau de maturidade da instituição.

Palavras-chave: Sustentabilidade, Responsabilidade Corporativa, Cidadania Corporativa

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABEAR – Associação Brasileira de Empresas Aéreas

AEDREHC - Associação para a Educação, Esporte, Cultura e Profissionalização da Divisão de Reabilitação do Hospital das Clínicas

ANP – Agência Nacional de Petróleo

APE – Associação Parceiros da Educação

ASTM - American Society for Testing and Materials

BSC – *Balanced Scorecard*

CDSC - Centro de Desenvolvimento de Sustentabilidade na Construção

Cebs – Comunidades Eclesiais de Base

DJSI - Índice *Dow Jones* de Sustentabilidade

EPE – Empresa de Pesquisa Energética

FIEMG – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais

GRI - *Global Reporting Initiative*

IATA - *International Air Transport Association*

IDESP – Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo

MTPAC - Programa Brasileiro de Mitigação das Emissões de GEE

RSB - *International Sustainability and Biomaterials Certification*

SINDCOM – Sindicato dos Comerciantes de Minas Gerais

TPE – Todos pela Educação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1. Justificativa da escolha do problema a ser trabalhado	9
1.2. Objetivos	9
1.2.1. <i>Objetivo geral</i>	10
1.2.2. <i>Objetivo Específico</i>	10
2. METODOLOGIA	11
2.1. Procedimento de pesquisa	11
2.2. Coleta de dados	11
2.3. Análise de dados	12
3. A REALIDADE ATUAL DA EMPRESA	13
3.1. Pilar educação	16
3.1.1. <i>Doação de passagens - Todos pela Educação</i>	16
3.1.2. <i>Parceria – Associação Parceiros da Educação</i>	16
3.1.3. <i>Doação de passagens – ASHOKA</i>	17
3.2 Pilar acessibilidade	17
3.2.1. <i>Doação de Passagens – AACD</i>	18
3.2.2. <i>Doação de Passagens – AEDREHC</i>	18
3.2.3. <i>Doação de Passagens – Social Skate</i>	18
3.2.4. <i>Inovações processuais</i>	19
3.3. Pilar voluntariado	19
3.3.1. <i>Programa colaborador cidadão</i>	19
3.3.2. <i>Dia de doar</i>	20
3.3.3. <i>Projeto felicidade</i>	20
3.3 Emissão e gestão de gases e efluentes	20
4. BASES CONCEITUAIS	21
4.1. A emergência do empreendedorismo social e responsabilidade social corporativa	21
4.2. Modelo de negócios para inovação social em instituições privadas	24
4.3. Níveis de maturidade das organizações	27
4.4. Ferramenta GRI como forma de gestão para a sustentabilidade	29
5. BENCHMARKING REALIZADO / REALIDADES ORGANIZACIONAIS	31

5.1. Empresas pesquisadas	31
5.2. Conceito de cidadania	32
5.3. Intenção estratégica	33
5.4. Liderança	33
5.5. Estrutura	34
5.6. Gestão de equipes	34
5.7. Relacionamento	34
5.8. Transparência	35
5.9. Análise dos benchmarks	35
5.10. Ferramenta Gestão da Responsabilidade Total	36
6. ANÁLISE DO SETOR	39
6.1. Ambiente corporativo	39
6.1.1. <i>Segmento de clientes</i>	39
6.1.2. <i>Proposta de valor</i>	40
6.1.3. <i>Canais</i>	40
6.1.4. <i>Relacionamento com clientes</i>	41
6.1.5. <i>Fontes de receita</i>	41
6.1.6. <i>Recursos-chave</i>	42
6.1.7. <i>Atividades-chave</i>	42
6.1.8. <i>Parceiros-chave</i>	43
6.1.9. <i>Custos</i>	43
6.2. Análise do ambiente de negócios	44
6.2.1. <i>O setor de transporte aéreo no Brasil</i>	44
6.2.2. <i>Análise do ambiente competitivo</i>	46
<u>6.2.2.1. Ameaça de novos entrantes</u>	46
<u>6.2.2.2. Poder de barganha dos fornecedores</u>	47
<u>6.2.2.3. Ameaça de serviços substitutos</u>	47
<u>6.2.2.4. Rivalidade entre concorrentes já estabelecidos</u>	48
7. MODELO CONCEITUAL	49
7.1. Conceito de cidadania Gol	49
7.2. Intenção estratégica	49
7.3. Liderança	50
7.4. Estrutura	50

7.5. Gestão das questões	50
7.6. Relacionamento.....	51
7.7. Transparência	51
7.8. Modelo de proposta conceitual.....	51
7.8.1. <i>Emissões de Carbono e Controle de Efluentes.....</i>	<i>53</i>
7.8.2. <i>Diversidade</i>	<i>54</i>
7.8.3. <i>Ética e desenvolvimento.....</i>	<i>54</i>
7.9. Fase 01: Entendendo a sustentabilidade	57
7.10. Fase 02: Dividindo a responsabilidade	57
7.11. Fase 03: Reflexão sobre a sustentabilidade	58
7.12. Fase 04: Estruturando os indicadores	58
7.12. Fase 05: Melhoria continua	58
8. PROPOSTA DE SOLUÇÃO	60
8.1. Cronograma	60
8.2. Fases	60
9. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	68
REFERÊNCIAS.....	70

1 INTRODUÇÃO

As questões ambientais e sociais têm estado cada vez mais presentes nas pautas de discussões das grandes empresas. Atender a um mercado cada dia mais aberto e competitivo faz com que as empresas busquem entender o que podem e devem fazer para gerar lucro e serem atrativas aos seus acionistas. Nesse sentido, outros valores passaram a fazer parte dos objetivos empresariais tendo em vista o potencial que uma empresa de grande porte tem para mudar e melhorar o ambiente social.

Esse cenário traz em si uma oportunidade para a empresa ser protagonista em ações que envolvam questões de sustentabilidade fazendo com que deixem de ter apenas uma postura reativa frente às imposições legais acerca do tema, transformando assim a realidade de pessoas e do meio em que interagem. Segundo Trevisan et al. (2008), a responsabilidade socioambiental deixou de ser uma opção para as empresas e se tornou uma visão, estratégia e muitas vezes, uma questão de sobrevivência.

No entanto, mesmo diante de um avanço acerca do envolvimento das empresas com o tema, a realidade mostra poucas empresas com uma estrutura a ser seguida o que pode ser atribuído a falta de um modelo que alie o planejamento estratégico com os conceitos de sustentabilidade. De acordo com BAUMGARTEN (2002), o que se encontram na maioria das empresas são instrumentos de gestão que embora sejam de alta qualidade, não demonstra a capacidade de interação entre a sustentabilidade e a estratégia de negócios na qual a empresa está inserida.

O presente estudo está ancorado na GOL Linhas Aéreas Inteligentes e tem como objetivo entender os pilares da sustentabilidade elegidos pela empresa e a forma como são trabalhados. O trabalho também visa propor melhoria e desenvolvimento no nível de maturidade do setor.

A GOL, uma empresa de grande porte do setor de transporte da aviação civil brasileira interage com diversos públicos diferentes. Presente nas capitais e principais cidades da América Latina, além de seus clientes, a GOL faz parte das comunidades aeroportuárias onde opera. Seu órgão regulador no Brasil é ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil, mas também pertence a IATA - *International Air Transport Association* – o que lhe confere as parcerias com empresas internacionais

ampliando o negócio e fazendo com que a GOL esteja presente em outros mercados.

Identifica-se que a empresa vem desenvolvendo o setor de sustentabilidade ao longo dos últimos dois anos de forma mais estruturada, porém muito aquém de seu potencial. Aderente ao GRI - *Global Reporting Initiative*, a Gol divulga suas ações dentro da periodicidade recomendada e vem demonstrando o seu desenvolvimento que, todavia, ainda não compõem indicadores e metas.

O trabalho torna-se relevante tendo em vista o perfil inovador da empresa e seu grande potencial da natureza do negócio que atua sob diversas frentes em regiões geográfica e economicamente distintas identificando as lacunas existentes entre a integração dos pilares da sustentabilidade por ela elegidos e o seu planejamento estratégico.

A proposta de melhoria está baseada em um modelo teórico que traz de maneira estruturada e gradativa a aderência de todas as áreas da empresa às questões da sustentabilidade dando a visibilidade necessária ao assunto para que a empresa tenha cada vez mais o retorno esperado.

1.1. Justificativa da escolha do problema a ser trabalhado

O projeto foi desenvolvido com a finalidade de melhorar os processos de sustentabilidade dentro da companhia e envolver toda a alta liderança e os demais colaboradores com o tema, incorporando a cultura de sustentabilidade em todos os setores da empresa e mantendo-os informados sobre as ações que estão sendo desenvolvidas.

Tem como finalidade construir na empresa uma mudança de pensamento em todos os funcionários, gerando mais envolvimento nas ações com a perspectiva de aumentar o nível de maturidade em todos dentro da organização.

1.2. Objetivos

Este trabalho de pesquisa tem por objetivo propor uma análise do conceito de sustentabilidade na empresa aérea gol e sugerir uma proposta de melhoria para o atual processo dentro da companhia.

1.2.1. Objetivo geral

Melhorar o processo do programa de sustentabilidade dentro da companhia.

1.2.2. Objetivo específico

- Compreender como a companhia tem se portado diante do objetivo de empresa sustentável: emissões de carbono e gestão de efluentes, diversidade, ética e educação.
- Construir ferramentas para envolver a alta liderança da companhia através da estruturação de um BSC com metas voltadas para sustentabilidade com responsabilidades atreladas a cada diretoria.
- Como construir e incluir os indicadores de sustentabilidade na responsabilidade da alta diretoria?

2. METODOLOGIA DE PESQUISA

2.1. Procedimento de pesquisa

Foi selecionado o estudo de caso como metodologia de pesquisa por apresentar características qualitativa, exploratória e descritiva o que permite obter entendimento amplo sobre o tema e sua atual conjuntura no mercado e na empresa selecionada, Gol Linhas Aéreas. Dessa forma, será possível trazer um panorama do programa de sustentabilidade da organização e suas perspectivas futuras considerando o momento atual da sociedade.

Optou-se pelo estudo de caso por ser uma metodologia que possibilita esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões, ou seja, o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados. Além disso, o método é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2006).

Nesse sentido, para aplicação da metodologia no contexto do trabalho foi realizada uma entrevista com a área responsável pelo setor de sustentabilidade na companhia e também com o setor de qualidade que realiza os desenhos dos indicadores corporativos. Além disso, o trabalho apresenta metodologias adotadas por outras empresas do setor e que podem ser adaptadas para a realidade da companhia. Diante desses materiais e das análises teóricas feitas a partir de estudiosos do assunto, o estudo propõe uma análise da evolução do conceito de sustentabilidade e seus vários desdobramentos, contextualizando a empresa nesse cenário, para sugerir um programa de sustentabilidade atrelado aos interesses da companhia e de seus *stakeholders* e alinhado com as necessidades atuais do mercado.

2.2. Coleta de dados

A coleta de dados contemplou principalmente os materiais disponibilizados pela companhia ao mercado, principalmente a partir de seu relatório GRI e as políticas de sustentabilidade da companhia. A partir do entendimento do momento

da companhia, procurou-se contextualizá-lo e compará-lo com o contexto atual do mercado, a partir da pesquisa de estudos sobre o assunto.

Para ter acesso à literatura que faz o embasamento teórico recorreu-se à biblioteca da instituição, também foram realizadas pesquisas na internet, revistas eletrônicas e físicas, material enviado por e-mail pelo orientador e uma entrevista com a gestora da área na empresa.

Para a realização da entrevista, foi realizada uma entrevista em profundidade a partir de um questionário elaborado com as pesquisas realizadas previamente acerca do panorama atual da organização. Foi entrevistada a Especialista em Sustentabilidade na Gol, profissional responsável pela gestão das demandas relacionadas ao tema na companhia.

Para ampliar o conhecimento sobre o assunto e enriquecer o estudo, procuramos empresas não só do setor aéreo, mas que possuam ações reconhecidas no campo da sustentabilidade para complementar os demais estudos realizados e servir como base de dados e *benchmark* para estruturar a proposta para a companhia estudada.

2.3. Análise de dados

O material coletado pela companhia será interligado com os estudos teóricos fazendo uma correlação entre a estratégia da empresa na área de sustentabilidade e as demais iniciativas do mercado. A partir dos dados levantados pretende-se sugerir uma proposta de melhoria para o processo atual da empresa para que seja possível conseguir não apenas visibilidade positiva, mas resultados reais e tangíveis para o negócio.

As conclusões devem servir para auxiliar a empresa em seus processos de estruturação do setor e na definição da atuação de acordo com a estratégia da empresa no mercado.

3. A REALIDADE ATUAL DA EMPRESA

A Gol Linhas Aéreas é a maior empresa aérea brasileira com cerca de dezesseis mil colaboradores entre tripulação técnica, comercial, colaboradores das áreas aeroportuárias, administrativas, diretores, vice presidente e presidente. Com sede em São Paulo – capital – a GOL entrou no mercado brasileiro há dezesseis anos com espírito inovador, proporcionando facilidades até então inexistentes conquistando um novo público. Em quatro anos de existência a empresa expandiu suas atividades para as principais cidades e capitais da América Latina. (GOL LINHAS AÉREAS, 2017).

A área de sustentabilidade na empresa foi ganhando corpo com o projeto GOL Sustentabilidade, baseado no cruzamento das informações e dos conceitos universais em relação ao tema. Para isso, foram utilizados dados obtidos em uma auditoria realizada na empresa envolvendo análise de documentos, entrevistas com gestores e colaboradores e de uma análise do setor da aviação. Segundo a coordenadora da área, a área de sustentabilidade na Gol começou e vem atuando de maneira tímida dentro do negócio da empresa. Acredita-se que isto venha acontecendo pela falta de cultura corporativa, bem como um posicionamento institucional bem definido.. O corpo diretivo da companhia ainda não apresenta maturidade em relação ao tema e, por não atuarem em áreas de contato efetivo com ações de sustentabilidade, desconhecem o seu significado e acabam restringindo as ações pontualmente com doações de passagens, por exemplo.

Como a alta liderança não está alinhada com o tema, conseqüentemente não existe uma cultura para a sustentabilidade na maioria dos setores da empresa. Nesse sentido, segundo a coordenadora ainda é necessário que toda a liderança receba informações sobre o que é sustentabilidade, sua importância e o que ela significa no ambiente de trabalho. Além disso, ela ressalta a importância de que os líderes da corporação estejam bem informados sobre o tema, pois depende deles a mudança de cultura interna da empresa para que as ações aconteçam, são eles que vão conscientizar as suas unidades para a importância dos projetos e tornar a Gol uma empresa verdadeiramente sustentável. A disseminação das ações da empresa na área de sustentabilidade ainda não está na prioridade da agenda da alta liderança.

Segundo a responsável pelo tema na Gol, logo após a sua fundação, a companhia passou a apoiar diversos projetos sociais – ainda de uma forma um pouco assistencialista. Nos anos seguintes, como consequência natural da sua maturidade organizacional, passou a desenvolver uma Política de Apoio Social, pautada nos pilares da Educação, Acessibilidade e Voluntariado. Os critérios foram diferentes para cada pilar. Falando de Educação entende-se que se queremos um mundo melhor precisamos de pessoas melhores e para isso a educação é fundamental. Acessibilidade é uma das formas de viabilizar que pessoas com necessidades especiais tenham acesso a serviços e o Voluntariado é uma forma de chegar a comunidades carentes com informação e necessidades pontuais que possam não apenas suprir uma necessidade pontual, mas contribuir para uma mudança na realidade daquelas pessoas. Porque esses elementos e não outros? É preciso entender que a empresa é feita de decisões e essas decisões partem das pessoas que ocupam determinados cargos de alta liderança, e essas assim dão importância a isso, se mudar as pessoas pode mudar o olhar e passar a fazer associação com outras frentes. Dessa forma, a GOL tem trabalhado para trazer mais transparência à forma como se relaciona com a sociedade, e tem procurado tornar mais efetiva a sua colaboração para a transformação social das comunidades em que está presente.

Em 2015, a companhia avançou o trabalho e para decompor a sustentabilidade e definir os temas relevantes ao negócio, a GOL, seguindo as diretrizes do GRI, teve a definição do conteúdo a ser abordado no relatório através de uma consulta aos principais *stakeholders* sobre os temas mais relevantes para a companhia. A consulta seguiu o roteiro de entrevista virtual com colaboradores, prestadores de serviço, fornecedores e investidores. A pesquisa também teve o cuidado de ouvir os executivos da empresa incluindo o presidente que são os principais tomadores de decisão e que detêm um profundo conhecimento sobre o negócio.

Os temas materiais definidos foram:

- Promoção da Diversidade
- Emissões
- Impactos econômicos diretos e indiretos/práticas de compras
- Desempenho operacional

- Adequação às leis ambiental
- Ética
- Participação em Órgãos Públicos ou setoriais
- Gestão de Efluentes e Resíduos
- Treinamentos e Desenvolvimento de Pessoas
- Desempenho Econômico.

Em 2014, a GOL institucionalizou a assinatura dos seus projetos sociais por meio do Instituto GOL (criado em 2010), que passou a ser o protagonista do desempenho social da companhia, realizando a gestão das iniciativas direcionadas às comunidades, desenvolvidas por meio de parcerias com outras organizações (em vez de projetos próprios).

Em relação ao pilar social, logo após a sua fundação, a companhia passou a apoiar diversos projetos sociais – ainda de uma forma um pouco assistencialista. Nos anos seguintes, como consequência natural da sua maturidade organizacional, passou a desenvolver uma Política de Apoio Social, pautada nos pilares da Educação, Acessibilidade e Voluntariado. Dessa forma, a GOL tem trabalhado para trazer mais transparência à forma como se relaciona com a sociedade, e tem procurado tornar mais efetiva a sua colaboração para a transformação social das comunidades em que está presente.

Em 2014, a GOL institucionalizou a assinatura dos seus projetos sociais por meio do Instituto GOL (criado em 2010), que passou a ser o protagonista do desempenho social da companhia, realizando a gestão das iniciativas direcionadas às comunidades, desenvolvidas por meio de parcerias com outras organizações ao invés de projetos próprios.

Na visão institucional da GOL, a união dos atores envolvidos em um projeto possibilita enxergar potencialidades, sugerir e desenvolver ações para atingir a sociedade a partir dos pilares apontados acima. Dentro dessa proposta, possui uma série de ações focadas na promoção de uma sociedade com mais conhecimento e sustentável. A seguir analisaremos as principais ações da companhia para os pilares hoje definidos como estratégicos para a sustentabilidade.

3.1. Pilar Educação

O pilar da educação está pautado pela máxima, “Educação – Transformação profunda e sustentável na sociedade”, e dentro disso foram estabelecidas ações com a consciência de que a educação é um dos principais meios de conseguir uma transformação real em nosso país. As principais ações serão abordadas abaixo.

3.1.1. Doação de passagens - Todos pela Educação

O TPE acredita que pela dimensão do desafio e da desigualdade histórica da Educação no Brasil, apenas a ação dos governos não é suficiente para atingir a excelência no Ensino. Nesse sentido, a participação dos diversos segmentos da sociedade, reunidos em torno de metas comuns e alinhadas com as diretrizes das políticas públicas educacionais, é fundamental para promover o salto de qualidade que a Educação Básica brasileira necessita.

Em 2016, o Instituto GOL colaborou com este movimento, doando passagens para que seus membros e convidados participassem de palestras, audiências públicas e eventos, entre eles o evento de 10 anos do Todos Pela Educação, onde aconteceu o lançamento da mensagem “Educação com eixo central da estratégia de desenvolvimento do país”.

3.1.2. Parceria – Associação Parceiros da Educação

Por três anos o Instituto GOL e a Associação Parceiros da Educação se uniram para melhorar a qualidade do ensino, o aproveitamento escolar dos alunos e a valorizar os educadores das escolas conveniadas à associação e listadas na Secretaria Estadual da Educação. Com essa parceria a empresa alcançou um dos principais resultados relacionados à mudança social e trouxe para o ambiente em que atua um novo cenário, consistente e efetivo.

Em 2016, a Associação e a Gol iniciaram um ciclo de parcerias com a escola João Maria Pires em São Paulo. Entre as atividades desenvolvidas, estão reforço/recuperação dos alunos, formação continuada da equipe gestora, integração comunidade-escola-pais e sala de leitura. Ao final do primeiro ano da parceria, a

escola atingiu todas as metas do Índice de Desenvolvimento da Educação de São Paulo (Idesp), objetivo estipulado tanto pelo Governo do Estado de São Paulo como pela parceria Instituto GOL e Parceiros da Educação.

TABELA 1 – Parceria Gol e APE

Meta estabelecida pelo Governo do Estado de São Paulo	3,75
Meta estabelecida pela Parceria (GOL e Parceiros da Educação)	4,21
Resultado da escola João Maria em 2016	4,97

Fonte – Gol Linhas Aéreas (2016)

3.1.3. Doação de passagens – ASHOKA

A Ashoka é uma organização mundial sem fins lucrativos que apoia Empreendedores Sociais, ou seja, pessoas com ideias criativas e inovadoras capazes de provocar transformações com amplo impacto social.

Com o apoio do Instituto GOL, a Ashoka pode fortalecer suas redes de articulação, o trabalho das unidades escolares, bem como a participação de importantes parceiros na roda de conversa “Protagonismo na Educação de Crianças e Jovens Transformadores”. As passagens também foram fundamentais para que membros da equipe pudessem visitar escolas candidatas ao programa Escolas Transformadoras.

3.2. Pilar Acessibilidade

A companhia possui uma série de ações efetivas em relação a acessibilidade. Além de estar presente em seus temas materiais relacionado à questão da diversidade, esse pilar está diretamente relacionado ao negócio da companhia, uma vez que envolve a discussão sobre o tema da mobilidade. Nesse sentido, o investimento nesse setor além de trazer retornos positivos relacionados a imagem,

pode também colaborar na melhoria de processos para esse público no mercado de atuação da empresa

3.2.1. Doação de Passagens – AACD

Com 66 anos de história, a AACD atua em seis estados por meio de 12 centros de reabilitação, seis oficinas ortopédicas e um hospital. Em um país com dimensões continentais como o Brasil, o apoio do Instituto GOL tem sido de grande importância para que gestores da Associação possam atender às demandas das unidades.

Além disso, por meio da doação de passagens, a GOL colaborou com o deslocamento de artistas e pacientes (assim como seus familiares) que participam do programa TELETON, evento anual de arrecadação transmitido em cadeia nacional por diferentes meios de comunicação.

3.2.2. Doação de Passagens – AEDREHC

A Associação para a Educação, Esporte, Cultura e Profissionalização da Divisão de Reabilitação do Hospital das Clínicas (AEDREHC) tem como objetivo promover a inclusão social da pessoa com deficiência por meio da educação, esporte, cultura e profissionalização.

Em 2016, a GOL doou passagens aéreas para que atletas da equipe de Basquete Sobre Cadeira de Rodas pudessem disputar partidas do campeonato brasileiro da modalidade. A equipe também participou de simulados para treinamentos de colaboradores da GOL para atendimento a pessoas com necessidade de assistência especial.

3.2.3. Doação de Passagens – Social Skate

A Social Skate é uma entidade sem fins lucrativos, localizada em Poá (SP), que atende de forma gratuita cerca de 150 crianças e jovens em situação de risco na região denominada Alto do Tietê, e atua com três eixos temáticos principais: esporte, educação e acompanhamento familiar.

Em 2016, a GOL contribuiu por meio da doação de passagens aéreas e ajudou o menino Marcos Alexandre Silva, que possui dificuldades físicas e motoras, e que encontrou no skate uma forma de superar as suas limitações.

3.2.4. Inovações processuais

No que diz respeito à acessibilidade, a empresa apresentou uma série de inovações que facilitaram o processo de passageiros com deficiência em seu atendimento. Hoje a companhia é a única que possui central para atendimento a clientes surdos nos principais aeroportos, além de ter criado uma rampa de acesso inovadora no setor e que facilitou o embarque e desembarque de passageiros com deficiência locomotora.

Essas duas ações foram as mais relevantes no que diz respeito ao tema, pode-se entender que gerarão um retorno efetivo para a sociedade ao ponto que gerou novos métodos de atendimento e uma mudança efetiva para esse público.

3.3. Pilar Voluntariado

O pilar voluntariado contempla ações de incentivo a colaboradores ao voluntariado dentro de programas apoiados pela empresa. Não existe um critério definido para essas ações, mas em sua maioria possui um aspecto assistencialista e aparentemente não estão ligados com os temas estratégicos.

3.3.1. Programa Colaborador Cidadão

Desde a sua fundação, a GOL tem fortalecido a sua cultura interna de protagonismo social, estimulando seus colaboradores a buscar a excelência também no relacionamento com as comunidades nas quais está inserida. Utilizando oficinas e atividades de sensibilização sobre temas relacionados à aviação, o Programa conta hoje com 227 voluntários da GOL, espalhados por 42 bases.

Em 2016, o Colaborador Cidadão comemorou 10 anos de história e já atendeu cerca de cinco mil crianças e adolescentes e mais de 100 instituições. O Programa já está consolidado na companhia e possui uma grande adesão entre

seus colaboradores e por se tratar de uma empresa presente em âmbito nacional, consegue com essa ação atingir todos os estados com as oficinas nas escolas e creches, sempre lideradas por colaboradores voluntários da companhia.

3.3.2. Dia de doar

No período coberto pelo GRI da empresa, os colaboradores da GOL foram convidados a participar do Dia de Doar. Em 2016, a campanha foi realizada no dia 29 de novembro e os participantes doaram – em vez de bens materiais – seu tempo, talento e trabalho em prol de ações sociais.

3.3.3. Projeto felicidade

Primeira instituição social apoiada pela empresa, o Projeto Felicidade é uma iniciativa que oferece momentos de interação com crianças e adolescentes em tratamento do câncer. Em 2016, cerca de 100 crianças puderam participar de diversos passeios, como parques temáticos, cinemas, museus, entre outros.

Além disso, duas vezes por ano, o Instituto GOL promove a integração dos pacientes e seus familiares com colaboradores na Sede da companhia, onde participam de atividades temáticas especiais.

Ao longo dos 15 anos de parceria, mais de mil pacientes, entre crianças e adolescentes, já foram beneficiados com a doação de passagens aéreas, vindas de vários pontos do Brasil.

Além das ações apontadas acima, que são apresentadas no GRI da companhia, ela ainda apresenta uma série de ações sociais pontuais e que não estão diretamente atreladas aos temas estratégicos definidos para a empresa, grande parte delas relacionadas a doação de passagens para instituições.

3.4 Emissões e Gestão de efluentes e resíduos

No pilar ambiental, a Gol possui um programa já solidificado no que diz respeito a gestão de efluentes sólidos, principalmente em seu Hangar, por ser o principal emissor desses resíduos. Além disso foi pioneira ao realizar o primeiro voo

com Biocombustível e desde então tem investido em estudos para aprimorar as tecnologias em relação a esse tema.

O Programa de Biocombustível com pilares em:

- Certificação ASTM & ANP
- Certificação de sustentabilidade (RSB)
- Custo compatível com o querosene fóssil

Em 2016 a GOL emitiu um relatório contendo o inventário de emissões de gases do efeito estufa e através dele identificar melhorias e reduções nas emissões provenientes das atividades.

Ratificando seu pioneirismo sobre o tema, realizou um evento sobre bioquerosene em parceria com a FIEMG – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais – discutindo temas como:

- MTPAC - Programa Brasileiro de Mitigação das Emissões de GEE
- ABEAR - Perspectivas de Mercado para Bioquerosene de Aviação
- Cebds - Desenvolvimento Sustentável e Descarbonização
- Embraer - Status das diferentes tecnologias no pipeline de aprovação na ASTM.
- SindCom - Desenvolvimento Sustentável e Descarbonização.
- EPE - Panorama e Perspectiva de Querosene de Aviação no Brasil.
- RSB - Oportunidades de negócios e investimentos na cadeia de valor do Bioquerosene.

Como parte das ações realizadas, as citações mencionadas podem ajudar na construção de indicadores de sustentabilidade, que tendem a ser desenvolvidos e trabalhados também em outros setores da empresa reforçando a vanguarda da companhia no tema.

4. BASES CONCEITUAIS

4.1. A emergência do empreendedorismo social e responsabilidade social corporativa

A perda da confiança da capacidade política na construção de uma sociedade igualitária tem levado cada vez mais pessoas a centralizar esforços para suprir essa deficiência dos governos. Com isso, os discursos em relação aos direitos humanos e igualdade social tornaram-se mais presentes nesse século, transformando o sistema político em uma responsabilidade coletiva já que as atividades antes atribuídas aos governos passam cada vez mais a serem assumidas pela sociedade civil e instituições privadas o que gera uma rede de parcerias com o objetivo principal de prover um mundo mais igualitário e sustentável para as gerações presentes e futuras (SANTANA; SOUZA, 2015).

As novas formas de participação da sociedade nessas práticas “intangíveis” diminuem o papel dos representantes políticos e das políticas públicas ao ponto que a sociedade passa cada vez mais se mobilizar e assumir esse papel. Se por um lado cobram atitudes do governo, ao mesmo tempo atuam de forma a minimizar os impactos da ineficiência política, principalmente quando falamos de países menos desenvolvidos ou com políticas sociais insuficientes para suprir as necessidades da maior parte da população principalmente a América Latina, África e o Sudeste Asiático (SANTANA; SOUZA, 2015).

Segundo Bornstein esse modelo de negócio se proliferou pela necessidade de identificação de novos modelos frente aos problemas atuais.

“Há pessoas incansáveis tentando lidar com problemas que não estavam sendo bem administrados pelas instituições existentes. Escaparam dos velhos formatos e foram levadas a inventar novas formas de organização. Descobriram maior liberdade, maior eficácia e maior envolvimento produtivo”. (Bornstein, 2005, p.19)

Essa realidade traz à tona a temática do empreendedorismo social que está cada vez mais presente em nossa sociedade e vem ganhando espaço junto às organizações tradicionais que enxergam o capital financeiro como principal atributo organizacional. Esse novo modelo foca principalmente na geração de mudanças

sistêmicas em nossa sociedade para mudar também nossa capacidade de atuação considerando o aspecto social, ambiental e a promoção de uma sociedade mais igualitária. Segundo Bornstein

“Historicamente, essas organizações foram definidas negativamente – como não lucrativas ou não governamentais, Hoje são vistas como integrando um novo setor chamado de diversas formas: “setor independente”, “setor não lucrativo”, “terceiro setor” ou “setor cidadão”.(...) É uma história com amplas implicações: estimulando a participação do governo, mudando práticas e atitudes comerciais e abrindo portas de oportunidade para que as pessoas apliquem os seus talentos de maneiras novas e positivas, o setor cidadão emergente está reorganizando o modo como é feito o trabalho social”. (Bornstein, 2005, p.20)

Um dos principais motivos para o crescimento desse novo modelo de negócio relaciona-se à evolução das tecnologias de comunicação que começaram a evidenciar as desigualdades com mais força e em nível mundial. O que antes era perceptível apenas em nosso ciclo social agora está aparente em um nível global e expõe questões como a destruição do meio ambiente, miséria e condições de vida sub-humanas, etc. Para Bornstein

“Uma explicação igualmente adequada para a emergência do setor cidadão é que as pessoas estão reconhecendo que a mudança é urgentemente necessária. A revolução das comunicações deu para milhões de pessoas uma compreensão mais ampla e mais detalhada do mundo. Por causa das tecnologias, os cidadãos comuns desfrutam de um acesso à comunicação que só era disponível para as elites e Estados-nação. Uma consequência dessa mudança é que os cidadãos têm se tornado cada vez mais conscientes da destruição do meio ambiente, da pobreza instituída, das catástrofes de saúde, dos abusos dos direitos humanos, dos sistemas de ensino deficientes e da crescente violência.” (Bornsteins, 2005, p.22)

É importante ressaltar que quando tratamos de empreendedorismo social não estamos falando de responsabilidade corporativa. Para Yanus et al. (2010) a primeira está relacionada a um conjunto de normas internas da empresa que estabelece os objetivos dos projetos atrelados à missão da organização antes da comunidade, enquanto a segunda tem a comunidade e a promoção de equilíbrio socioambiental como a sua missão o que não elimina a possibilidade de organizações adotarem esse modelo como forma de atuação para questões sociais em paralelo aos seu *core business*. Além disso, faz-se necessário diferenciar empreendedorismo social de caridade, ao ponto que o seu foco principal é garantir

os projetos e a manutenção da organização a longo prazo, conforme mostra a Figura 2.

FIGURA 2 – Modelo de negócios sociais



Fonte: YANUS et al., 2010

Os modelos de negócios usuais utilizados para a estruturação de empresas tem atraído bastante atenção dos empreendedores sociais, pois oferecem ferramentas importantes para elaboração do plano estratégico, no entanto é importante ter em mente que o modelo de negócios sociais possui proposta de valor diferenciada ao ponto que não visa apenas o lucro e a oferta de produtos, mas como essa oferta pode atingir o maior número de pessoas de forma homogênea e com foco no empoderamento de comunidades para a propagação das ações realizadas. Para Yanus (2010) a principal diferença para a aplicação do modelo de inovação tradicional nos negócios sociais é a necessidade de considerar todos os *stakeholders* na formatação do negócio (e não apenas os *shareholders*) e a necessidade de definir o retorno social esperado no negócio.

4.2. Modelo de negócios para inovação social em instituições privadas

Em contraposição ao modelo tradicional de estudos da administração que tinha muito foco em variáveis internas, pensadores contemporâneos redirecionaram

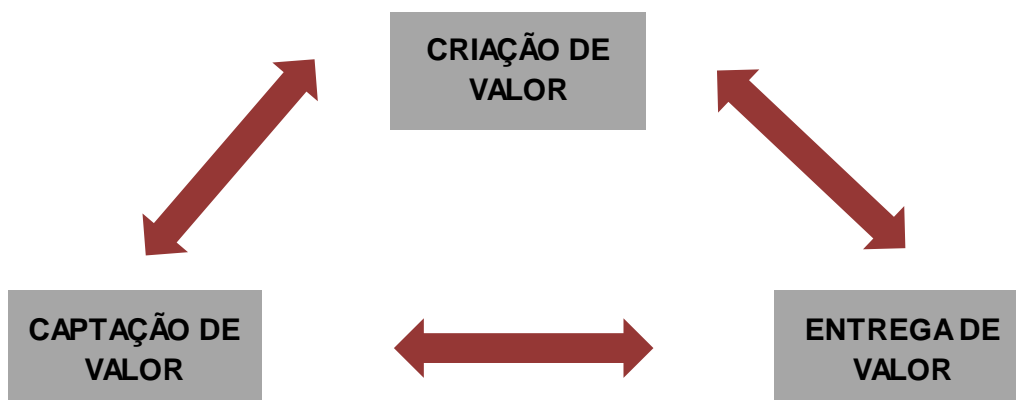
seus estudos para o entendimento da influência das variáveis externas e a importância de sua interação no ambiente organizacional para a sustentabilidade no longo prazo. Essa visão para o âmbito externo da organização não está só associada à análise de mercado competitivo, mas com a possibilidade de interação cada vez maior com todos os *players* que envolvem o negócio da organização. É necessário criar ambientes redes que permitam a interação entre as companhias e seus *stakeholders* para que o resultado de suas estratégias sejam definidos a partir do envolvimento e interesses desses públicos (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

A criação compartilhada e o envolvimento dos públicos da organização vêm em linha com as novas teorias de modelo de negócio para a inovação. Esses novos modelos procuram formatar as maneiras como as organizações obtêm recursos e geram valor para seus clientes. Dentre as várias concepções de modelo de negócios destaca-se a apresentada por Osterwalder (2004), que o define de uma forma mais abrangente e entende o conceito como uma forma de as organizações esquematizarem variáveis importantes para o planejamento estratégico da companhia com foco na proposição de inovações que gerem vantagem competitiva.

Essas variáveis são os elementos-chave da organização como a proposta de valor, processos para o seu desenvolvimento e a forma como se dará a interação com os principais públicos estratégicos. Para Ostwander e Pigneur (2011) “*um Modelo de Negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização*”.

Nesse sentido, os autores entendem que as organizações nascem com o objetivo principal de gerar valor para um segmento de clientes que precisa receber e principalmente perceber esse valor por meio de canais adequados de relacionamento. Esse processo se conclui com o retorno financeiro que irá garantir a sustentabilidade do negócio e a manutenção do ciclo de geração de valor representado pela figura 3.

FIGURA 3 – Ciclo de geração de valor



Fonte: OSTWANDER E PGNEUR, 2011

Nesse âmbito a geração de valor deve estar cada vez mais relacionada aos interesses dos stakeholders. Para Spitzneck et al. (2016) os stakeholders possuem expectativas em relação as organizações que estão em constante mutação, e cabe a ela administrar essas pressões, para que seja possível para gerar um processo de oportunidades para a organização. A partir da definição dessas motivações dos *stakeholders* a organização precisa tomar uma importante decisão: ser reativa ou proativa a esses anseios, o que pode refletir diretamente no resultado e efetividade das ações. Nesse sentido, é essencial que as organizações aprendam a dialogar para estabelecer uma relação de confiança significativa com esses públicos e que possam gerar valor efetivo.

O princípio do Valor Compartilhado, ou seja, aquele que gera valor não só no âmbito econômico da organização, mas também para a sociedade e o meio ambiente, vem em linha com esse contexto ao ponto que os *stakeholders* têm exigido cada vez que as organizações fujam do contexto interno e busquem também influenciar as áreas que afetam. Para Porter e Kramer (2011) é necessário que as organizações integrem o sucesso corporativo com o sucesso social e isso é muito mais que filantropia, mas uma forma de obter sucesso econômico de forma mais ampla. Para os autores, o conceito de Valor Compartilhado reconhece as necessidades da sociedade e não apenas os interesses econômicos internos. Mais do que isso as organizações precisam entender a influência de suas atitudes no contexto externo e partilhar o valor gerado com a sociedade e o meio ambiente. .

Nesse sentido a geração de valor ou mais, a geração de valor compartilhado tem se tornado cada vez mais uma estratégia para que as organizações consigam se manter competitivas ao ponto que a sociedade está buscando cada vez mais que as empresas se preocupem com todos os âmbitos que são afetados pela organização e não apenas pela sua sustentabilidade econômica.

4.3. Níveis de maturidade das organizações

Os métodos para incorporar a responsabilidade social nas organizações ainda são grandes desafios enfrentados. Se por um lado existem diversas ações voltadas para o terceiro setor, muitas delas ainda se apresentam como filantropia ou simplesmente como forma de se adequar a uma necessidade da sociedade, mas sem envolver políticas sólidas, alinhadas com o negócio da organização ou que gerem valor consistente para a sociedade. Dessa forma, pretende-se expor abaixo, formas de tangibilizar os conceitos já tratados anteriormente de forma a gerar valor real para organização e seu entorno.

A forma como as organizações externalizam suas práticas socioambientais, está muito relacionada com seu estágio de maturidade em relação ao tema. Para Mirvis e Bradley (2006) existem diversos estágios que representam esse nível de maturidade pelas organizações, o que é tratado pelos autores como cidadania corporativa, ou seja, a busca de processos corporativos com resultados econômicos, sociais e ambientais com equilíbrio interno e para os públicos em que se relacionam. Para os autores existem sete dimensões para serem analisadas para se identificar o nível de maturidade da organização em relação à cidadania corporativa, são elas:

- Conceito de Cidadania: como a cidadania ou as ações de responsabilidade social é entendida pela companhia e seus *stakeholders*.
- Intenção Estratégica: qual o objetivo da cidadania corporativa para a companhia
- Liderança: em que nível a liderança está envolvida nessas ações
- Estrutura: como é feita a gestão da cidadania corporativa
- Gestão das Questões: de que forma a empresa responde as questões em relação ao tema

- Relacionamento com *stakeholders*: de que forma a companhia engaja os *stakeholders* para as ações de cidadania.
- Transparência: nível de abertura da companhia em relação as suas práticas envolvendo não só a parte econômica, mas também social e ambiental.

A partir da análise dessas sete dimensões os autores propõe cinco estágios de maturidade das organizações em relação a cidadania corporativa e que podem ser utilizados como guia para direcionar as necessidades dessa organização:

- Estágio 1 – Elementar: as ações da companhia são majoritariamente reativas ou pela busca da adequação à legislação vigente. Nesse estágio nota-se que não existe envolvimento por parte da liderança e o grande motivador é a busca pela credibilidade
- Estágio 2 – Engajado: existe uma motivação da liderança da organização em relação a cidadania corporativa e as ações extrapolam a legislação, nesse estágio pela inexistência de uma estrutura sólida, existe um alto nível de frustração pela impossibilidade de operacionalizar determinadas ações
- Estágio 3 – Inovador: nesse estágio as organizações já possuem um nível avançado em relação ao tema e os líderes estão engajados para as questões de cidadania corporativa, havendo reuniões e fóruns destinados ao tema. Um dos grandes desafios desse estágio é a falta de alinhamento entre os setores para as ações realizadas e falta de políticas para esse fim
- Estágio 4 – Integrado: existe uma estrutura e visão inclusiva da liderança para o tema com metas e indicadores de monitoramento. Um dos principais desafios desse estágio é disseminar o entendimento de que as ações sociais estão integradas as metas corporativas da organização.
- Estágio 5 – Transformador: a cidadania corporativa já é tema central das organizações e os seus objetivos econômicos se fundem ao social e ambiental, o grande desafio desse ponto é encontrar novos mercados em que os objetivos econômicos sejam sempre atrelados aos demais gerando valor compartilhado contínuo.

Nesse sentido, os autores correlacionam os níveis de maturidade com as dimensões da seguinte forma:

Tabela 2 – Estágios da Cidadania Corporativa

		Elementar	Engajado	Inovador	Integrado	Transformador
DIMENSÕES	Conceito de Cidadania	Emprego, lucro, impostos	Filantropia	Gestão dos <i>stakeholders</i>	Sustentabilidade	Mudar a concepção do mercado
	Intenção Estratégica	Cumprir a legislação	Licenças operacionais	Construir <i>cases</i>	Gerar valor	Gerar mudança social
	Liderança	Expressão verbal, não há	Apoiador	Apoia os processos corporativos	Está a frente da sustentabilidade	Visionária
	Estrutura	Direcionada à equipe, segundo plano	Funcional	Coordenação	Alinhada à organização	Direcionada ao negócio
	Gestão das questões	Defensivo	Reativo	Responsivas, programas pontuais	Proativas	Definidora
	Relacionamento	Unilateral	Interativo	Influência mútua	Parcerias	Alianças entre organizações
	Transparência	Protecionista	Relações Públicas	Respostas às demandas públicas	Garantia	Total

Fonte: MIRVIS, BRADLEY (2006, p.3)

4.4. Ferramenta GRI como forma de gestão para a sustentabilidade

Para a estruturação de políticas de cidadania uma das ferramentas essenciais para organizações já consolidadas no mercado é adequação das suas ações ao modelo GRI. A GRI é uma organização holandesa pioneira em sustentabilidade, que desenvolveu o padrão de relatório de sustentabilidade mais utilizado no mundo. O objetivo da GRI inclui a integração da divulgação do desempenho ambiental, social e de governança das instituições. (GRI, 2017)

Segundo o site oficial da organização, os Padrões de Relatórios de Sustentabilidade da GRI são fundamentais para esse sucesso. Com milhares de relatórios em mais de 90 países, a GRI fornece os padrões mais utilizados no mundo sobre relatórios e divulgação de sustentabilidade, permitindo que empresas, governos, sociedade civil e cidadãos tomem melhores decisões com base em informações importantes. São 92% das maiores 250 empresas do mundo informam sobre seu desempenho de sustentabilidade. (GRI, 2017)

Atualmente esse relatório gera maior transparência, credibilidade, periodicidade e legitimidade na comunicação do desempenho social, ambiental e econômico das empresas, uma vez que esse modelo é o utilizado por diversos

stakeholders como forma de mensurar a credibilidade das ações das organizações. Por esse motivo, faz-se necessário que companhias interessadas em se desenvolver com foco na Cidadania Corporativa, concentrem esforços para a sua estruturação em paralelo a estruturação de ações e políticas internas para a sustentabilidade. A adequação ao modelo GRI é importante nesse processo não só para dar credibilidade perante ao mercado, mas também para auxiliar a organização na adequação de processos essenciais para o alcance dos objetivos. (BITARELLO,2012)

A partir dos conceitos vistos nesse capítulo pode-se perceber a necessidade do foco das organizações para ações sustentáveis levando-se em conta a mudança de pensamento da sociedade, o que tem influência direta na geração de valor pelos *stakeholders*. Nesse sentido, a consideração de práticas sustentáveis nas organizações está diretamente ligadas ao conceito de geração de valor compartilhado com esses *stakeholders* e também com toda a sociedade de forma a gerar resultados comuns e pensando não só no âmbito econômico, mas também no ambiental e social.

5. BENCHMARKING REALIZADO / REALIDADES ORGANIZACIONAIS

O benchmarking buscou ações de sustentabilidade com base em indicadores que sustentassem a prática e a responsabilidade dentro das empresas. E as análises destas efetivas práticas deu-se através de consulta online de empresas referencias e sites que abordam e promovem temas relativos à responsabilidade social.

Observou-se também que o monitoramento de ações de empresas envolvidas com a gestão da sustentabilidade é divulgado através de seus relatórios socioeconômicos e ambientais, o GRI, modelo mais utilizado no mundo e utilizam indicadores para divulgar suas ações as partes interessadas. Por fim, foi analisada a ferramenta de Gestão da Responsabilidade Total, criada pelo Centro de Desenvolvimento de Sustentabilidade na Construção – CDSC para avaliar a viabilidade de utilização no setor aéreo.

5.1. Empresas pesquisadas

Para análise de *benchmark* foram selecionadas organizações que possuem solidez em suas ações voltadas para a sustentabilidade, seja pelo nível de risco do setor, seja pela necessidade de gerar valor compartilhado com seus *stakeholders*. Como as pesquisas com outras empresas aéreas no Brasil e no mundo não trouxe conteúdo relevante para o trabalho, optou-se por estudar empresas de diferentes setores o que permitirá também intercambiar ações que possam ser reproduzidas em diferentes cenários, além de identificar o nível de maturidade desses setores no que diz respeito as ações de cidadania corporativa.

Nesse sentido foram selecionadas as empresas Even, Embraer e Braskem. A Even, empresa de construção civil foi selecionada por ter ações concretas voltadas para a sustentabilidade e ser referência em seu setor (EVEN, 2016). A Embraer, fabricante de aeronaves, é hoje uma das maiores empresas aeroespaciais do mundo e atua nos projetos de fabricação, venda e pós vendas de aeronaves para o segmento de aviação comercial. E tem sido referência em ações focadas no desenvolvimento sustentável, com um forte padrão tanto no Brasil quanto no exterior. (EMBRAER, 2016). Já a Braskem, empresa global inserida no setor químico e petroquímico, observou-se diretriz forte de governança para investimentos

em programas de inserção social, por meio também do fortalecimento da cadeia de reciclagem. (BRASKEM, 2016)

Para o estudo, levou-se em consideração a atuação com indicadores nas práticas sustentáveis, seja na gestão de responsabilidade social, econômica ou ambiental e seu nível de maturidade considerando os Estágios de Maturidade da Cidadania Corporativa proposto por Mirvis e Bradley. As avaliações realizadas abaixo estão baseadas nos relatórios anuais da companhia e a percepção do grupo em relação a esses dados atrelado a ferramenta.

5.2. Conceito de cidadania

A Even já se apresenta como uma empresa integrada com o conceito de cidadania corporativa, uma vez que possui ações efetivas e alinhadas a indicadores. Pode-se notar que existe preocupação com inclusão social de seus colaboradores, escolha por produtos sustentáveis e preocupação com a cadeia de fornecedores. Embora essas ações traga resultados sustentáveis para a companhia e seus *stakeholders* – já que envolve desenvolvimento e benefícios para comunidades, público interno, acionistas, etc. - não foi encontrada uma ação efetiva de transformação social que pudesse enquadrá-la no quadrante mais alto do diagrama.

A Embraer tem a sustentabilidade entre seus pilares estratégicos e se destaca principalmente no pilar ambiental. Nesse item ela pode ser considerada como uma empresa transformadora a medida que dedica recursos em P&D para a criação de aeronaves mais eficientes e com menor emissão de CO₂ e operadas com biocombustíveis. Por outro lado, quando falamos no pilar social o nível mais engajado, procurando garantir o clima interno e inclusão, com o apoio da liderança, mas para cumprir requisitos legais. No entanto, como o negócio da empresa está mais relacionado ao fator ambiental, suas mudanças nesse setor acabam se destacando e a colocando em um patamar transformado.

A Braskem preocupa-se efetivamente com a sustentabilidade e assim como os demais possui indicadores relacionados ao tema. Por se tratar uma empresa do setor químico, as ações estão focadas principalmente no pilar ambiental, onde apresenta ações diversas relacionadas a tratamento de efluentes, pesquisa de novas soluções sustentáveis, eficiência energética, etc. A empresa possui um

elevado grau de maturidade principalmente por atuar em setor sensível em que as consequências de uma crise pode ser grave. Nesse sentido apresenta-se no estágio transformador, já que tem uma liderança engajada, com indicadores bem definidos e investimentos em inovação e novas tecnologias sustentáveis para seus produtos.

5.3. Intenção estratégica

Em todos os casos o objetivo principal das empresas é o de gerar valor efetivo para a sociedade. Por fazerem parte de setores sensíveis quando falamos de questões ambientais a principal motivação para as ações são a obtenção de regulações e licenças e também evitar crises que possam afetar a opinião pública. No entanto, importante destacar que embora a motivação seja regulatória, em todos os casos as empresas conseguiram alcançar altos índices de maturidade, com indicadores e alinhamento estratégico em relação ao tema.

Quando as empresas atingem esse nível, o tema da sustentabilidade já vira parte da organização e das ações dos colaboradores. Para todos os casos entendemos que não seja objetivo das companhias gerar uma mudança social e por esse motivo não foram alocadas no último quadrante, o objetivo principal é gerar valor frente ao risco dos setor e sensibilidade relacionada a opinião pública.

5.4. Liderança

Para todos os casos a liderança apresenta caráter inovador, isso é impulsionado pelo alinhamento entre sustentabilidade e indicadores de performance, dessa forma a liderança se envolve com o tema para o alcance de resultados. Como apontado no item anterior, como a intenção das empresas é ter cuidado com itens regulatórios e opinião pública, por mais que tenham se desenvolvido nas ações para a sustentabilidade, não se enquadram em um perfil de liderança visionária ou a frente de temas da sustentabilidade, mas uma liderança que apoia os processos corporativos entendendo a importância desses pilares para a estratégia da companhia.

5.5. Estrutura

Todas as empresas apresentam uma estrutura transformadora e direcionada ao negócio. No caso da Even, existe uma gerência exclusiva com esse fim e nas demais empresas analisadas uma vice-presidência dedicada ao tema. Isso demonstra o grau de maturidade em relação ao tema e a importância que as empresas dão para ações sustentáveis.

5.6. Gestão das questões

As empresas analisadas possuem um caráter proativo no que diz respeito a respostas em relação a questões de sustentabilidade. Como já tratamos, tratam-se de setores sensíveis, principalmente relacionado a questão ambiental, fazendo-se necessário ter ações proativas e que evitem a ocorrência de situações de risco nesse âmbito que podem trazer não só prejuízo financeiro, mas também danos a imagem dessas empresas.

5.7. Relacionamento

As empresas também apresentam alto grau de maturidade nesse item ao engajar seus *stakeholders* com foco na garantia de que as ações sejam efetivas. Todas as empresas buscam ações não apenas internas, mas também na cadeia de fornecedores, garantindo que todos os processos estejam atrelados aos padrões definidos internamente para o tema, além disso o público interno também é envolvido na estratégia não só dentro do trabalho, mas com o apoio a comunidade, por exemplo, em ações de voluntariado.

Nesse item a Embraer se destaca e assume o último estágio uma vez que forma alianças concretas com fornecedores e empresas do setor, principalmente relacionado a pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias para combustíveis, além disso manteve-se listada em dois importantes índices de sustentabilidade: o Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI) e o Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBovespa.

5.8. Transparência

Todas as empresas apresentam alto nível de transparência não só relacionado a ações de ética e *compliance*, mas na garantia de que suas ações sejam claras para os *stakeholders*, principalmente pelos relatórios de sustentabilidade. Esses relatórios garantem que as ações sejam efetivas, o que gera credibilidade para a empresa. Importante ressaltar que, embora todas as companhias apresentem altos níveis de transparência, a Embraer novamente se destaca por estar presentes nos índices de sustentabilidade apontados acima, o que garante credibilidade internacional.

5.9. Análise dos benchmarks

Nas três empresas, foi possível perceber um certo nível de maturidade em relação as políticas de sustentabilidade, embora em alguns casos ainda existissem oportunidades de melhoria, já explicitados acima. No entanto, podemos destacar como principais pontos:

- Elevado nível de transparência em seus relatórios e resultados, utilização de relatórios anuais de sustentabilidade;
- Alinhamento estratégico com envolvimento e interesse de todos os níveis da organização e direcionados por indicadores de sustentabilidade.
- Melhoria contínua nos processos que alicerçam práticas sustentáveis nos setores da empresa, sejam eles no campo econômico, ambiental e social.
- Forte envolvimento das pessoas na estratégia das empresas, através de lideranças participativas nas ações e alto relacionamento com a comunidade.

Importante destacar a importância da oferta de incentivos em alguns casos em que a empresa percebeu que esse tipo de ação era crucial para promover o envolvimento dos *stakeholders* e, quando esta é pensada desde o planejamento do projeto, contribui para o sucesso das ações.

Além disso, podemos perceber que as práticas são estabelecidas por meio do reforço da identidade e valores corporativos, uma vez que os programas de responsabilidade social em alguns casos estão alinhados ao planejamento estratégico, ajudaram a reforçar a identidade os valores.

Alguns aspectos são relevantes para todos os casos e que devem ser considerados em um futuro projeto para estruturação de políticas e diretrizes para sustentabilidade:

- Envolvimento da alta liderança e investimentos
- Área de sustentabilidade com direção aos temas corporativos
- Busca por fundos de investimentos e parceria sociais

Embora as três empresas apresentem níveis diferentes de maturidade relacionado a Cidadania Corporativa, todas elas apresentam uma estrutura e uma lógica em suas ações que permitem que essas ações consigam gerar valor compartilhado e estejam pelo menos no caminho de uma unidade entre os valores estratégicos e as políticas socioambientais esse alinhamento é extremamente importante para dar robustez ao processo e garantir que no longo prazo essas ações sejam efetivamente atreladas aos indicadores estratégicos da organização.

5.10. Ferramenta Gestão da Responsabilidade Total

Para a construção de políticas e a sua operacionalização de forma eficiente e envolvendo todos os setores da organização, uma das ferramentas que podem ser utilizadas está relacionada a Gestão da Responsabilidade Total método já adotado pelo setor de construção civil com resultados sustentáveis e tangíveis por meio da estruturação de metas relacionadas a ações sociais para a organização e seus gestores de forma integrada ao sistema de gestão corporativa. (CDSC, 2013)

A ferramenta é produto do Centro de Desenvolvimento da Sustentabilidade na Construção (CDSC) da Fundação Dom Cabral, com suas parceiras associadas, BASF, Holcim e MASB e tem como principal benefício a possibilidade de atrelar ao modelo de gestão de indicadores corporativos, os objetivos para a sustentabilidade, o que além de diminuir custos operacionais, facilita a integração entre os objetivos de todas as áreas e o tema da sustentabilidade e o envolvimento de diversos colaboradores nesses objetivos. (CDSC, 2013)

A base da ferramenta está relacionada a três premissas que apoiam a construção dos conceitos e temas estratégicos aplicáveis para a companhia e seus gestores, são eles:

1. Estrutura e aspectos da sustentabilidade: o conceito de sustentabilidade e seus desafios devem ser conhecidos pela liderança para que possam ser utilizados como forma de gerar valor e vantagem competitiva
2. Estrutura e componentes da cadeia produtiva: a compreensão dessas variáveis é essencial levando-se em conta que cada cadeia produtiva enfrenta particularidades que vão direcionar as ações no que tange aos aspectos econômicos, sociais e ambientais.
3. Setores da organização e funções corporativas: as ações devem ser compartilhadas por todos os setores da companhia para gerar resultados que envolvam a companhia de forma global.

Com base nessas três condições a ferramenta propõe oito passos para a estruturação de indicadores voltados para a Cidadania Corporativa, envolvendo os diversos setores, importante ressaltar que para obtenção de resultados efetivos é essencial o envolvimento da liderança na disseminação das práticas e ações e o engajamento de todos os setores no sentido de contribuir com as melhores práticas para garantir a sustentabilidade da companhia.

Nesse sentido a ferramenta propõe:

1. Decompondo a sustentabilidade
 - a. Refletir sobre a relação entre a empresa e os temas da sustentabilidade
 - b. Definir os temas prioritários para a empresa e seus *stakeholders*
2. Definindo prioridades corporativas
 - a. Indicação de representantes para cada setor da empresa
 - b. Relacionar os temas prioritários para cada setor da empresa
 - c. Classificá-los de acordo com sua contribuição para a organização
3. Dividindo a responsabilidade
 - a. Relacionar indicadores de responsabilidade e de sustentabilidade existentes
 - b. Identificar temas não monitorados ou geridos
 - c. Sugerir indicadores para suprir gaps identificados
4. Reflexão sobre gestão da sustentabilidade
 - a. Validar os resultados dos passos 3 e 4

- b. Definir temas prioritários a serem tratados por cada área
- 5. Definindo prioridades por área
 - a. Construir indicadores de sustentabilidade para os temas prioritários
 - b. Incluir os indicadores no sistema de gestão da qualidade
- 6. Desenvolvendo indicadores de sustentabilidade
 - a. Recomendar indicadores de responsabilidade para alta direção
 - b. Construção de políticas, diretrizes, metas
- 7. Desenvolvendo políticas e diretrizes corporativas
 - a. Avaliação constante
 - b. Realizar os ajustes e melhorias e necessários (CDSC, 2013)

A utilização de ferramentas como o GRI e a Gestão da Responsabilidade Total, podem ser formas de tangibilizar os conceitos da sustentabilidade em ações efetivas e que gerem na organização uma mudança de perspectiva em todos os colaboradores para que seja possível atingir um nível de maturidade transformador onde os indicadores econômicos da organização não conseguirão mais ser atingidos sem a geração de valor para a sociedade.

6. ANÁLISE DO SETOR

6.1. Ambiente Corporativo

A análise do ambiente corporativo será feita a partir do Business Model Canvas, que permite uma visão abrangente de todos os fatores que influenciam a dinâmica da companhia. A ferramenta consiste em nove blocos que constituem o modelo de negócios. Osterwalder e Pigneur (2011), a definiu como uma “linguagem comum para descrever, visualizar, avaliar e alterar modelos de negócios”. Ela resume os principais fatores relevantes para as organizações em um mapa visual que irá orientar o desenvolvimento de uma estratégia e o entendimento das variáveis que afetam a seu negócio, dessa forma é possível compreender o cenário atual da companhia para a definição de cenários para o futuro (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

6.1.1. Segmento de clientes

- Clientes corporativos: esse segmento de clientes concentra os clientes mais rentáveis para a empresa, já que estão dispostos a pagar um valor mais alto pela passagem considerando algumas variáveis como tempo, disponibilidade, etc. São públicos habituados a viagens aéreas e conhecem todos os seus processos, procurando mais praticidade na experiência de viagem. Com a atual crise esse segmento foi diretamente impactado, já que as empresas foram obrigadas a reduzir seus custos o que reflete nas viagens corporativas.
- Clientes a lazer: concentram a maior gama de clientes da companhia, mas são muito influenciados pelo preço e por esse motivo migram facilmente para a concorrência. Mesmo adquirindo as passagens por tarifas mais baixas, esse grupo é importante para a companhia pelo volume e por representar uma grande fonte de receita nos períodos de alta temporada. Esse público realiza viagens mais pontuais e nem sempre está habituado aos processos, havendo a necessidade de um atendimento diferenciado.

6.1.2. Proposta de valor

A empresa passou recentemente por uma reformulação da marca com o intuito de consolidar a nova proposta de valor focada principalmente no segmento corporativo que se tornou o principal público da companhia. Nesse sentido, os principais focos da empresa foram na reestruturação da malha com foco nas necessidades desse segmento, melhoria da experiência de voo e foco na pontualidade, essencial para o público corporativo. Com isso foram pensadas em uma série de estratégias com esse foco dentre as quais podemos elencar:

- Mais espaço entre as poltronas
- Revisão da malha com foco nas necessidades desse segmento
- Facilidades para remarcação/antecipação de voos
- Aumento de facilidades nos programas de fidelidade para clientes Premium
- Serviço de bordo diferenciado na ponte aérea (principal rota desse segmento)
- Mudança na comunicação visual nos aeroportos
- Aquisição de novas aeronaves
- Investimento em tecnologias que facilitem o autoatendimento evitando a necessidade de filas no check-in
- Readequação no interior das aeronaves e novas poltronas de couro
- Forte trabalho interno em relação à pontualidade
- Oferta de Wifi a bordo

6.1.3. Canais

O principal canal de contato com esse cliente é virtual, existe uma presença forte nas redes sociais que hoje se tornou o principal canal de veiculação de novas estratégias e novidades em massa. Além disso, outros canais como correios eletrônicos e mídias aeroportuárias também são muito utilizados para que exista uma comunicação direcionada com os públicos estratégicos que são os viajantes frequentes. A mídia televisiva não é utilizada pela companhia por uma questão de custo/benefício o que aprimorou suas estratégias para os canais virtuais.

6.1.4. Relacionamento com clientes

No que diz respeito ao relacionamento com clientes, as principais ferramentas são as redes sociais e o *call center*, com uma postura clara de retenção/aquisição de clientes principalmente em situações adversas. Nesse sentido, a empresa oferece canais exclusivos aos clientes Premium que desejam algum serviço ou prestar alguma reclamação via telefone e uma forte estratégia de relacionamento utilizando as redes sociais de forma interativa e atendendo às demandas dos clientes que os procuram por esses canais.

O setor sofre muita exposição por ser influenciado por fatores externos que geram situações de *disruption* (atraso e cancelamento de voos) e por consequência insatisfação do cliente. Nesse sentido a aproximação e a utilização de estratégias de retenção são essenciais para a manutenção dos clientes com foco em minimizar as situações desgastantes em que estão passando. Para esses casos, já existe uma comunicação em tempo real com retratação da empresa e em alguns casos oferecendo benefícios para novas compras, além de um forte trabalho interno para aprimorar a comunicação nos principais pontos de contato, o aeroporto e *call center*.

6.1.5. Fontes de receita

As principais fontes de receitas para esse segmento são contratos comerciais feitos a nível corporativo com a aquisição e pacotes sazonais. Além disso, faz-se necessária a manutenção de um relacionamento estreito com agências de viagens tanto corporativas quanto a lazer que ainda são um dos principais canais de compra desse segmento. Como o foco operacional da companhia restringe-se à América Latina, existe um forte trabalho em negociação de parcerias com empresas de todo o mundo para permitir a conectividade de seus clientes, isso tem sido uma forma de suprir essa deficiência operacional e que está permitindo a ampliação de sua margem, serviços e também a mudança do perfil de clientes.

Outra fonte de receita importante está relacionada às receitas auxiliares, principalmente oferta de assentos conforto, Salas VIPs, excesso de bagagem e serviço de venda a bordo. As receitas auxiliares, embora não sejam relevantes em

comparação à venda de passagens, já estão sendo encaradas como uma fonte potencial considerando o cenário atual e momentos de crise.

Saindo do foco de transporte de passageiros, a companhia investe também no transporte de cargas como forma de aproveitamento dos porões das aeronaves. Hoje a empresa não possui equipamentos exclusivos para esse fim, mas consegue utilizar sua malha para oferecer transporte de cargas em todo o Brasil e exterior por meio de suas principais parceiras internacionais.

6.1.6. Recursos-chave

Considerando o segmento corporativo o recurso chave da empresa é o investimento em tecnologia com o entendimento que seu público demanda cada vez mais facilidades em sua cadeia de viagem para que a torne a mais prática possível. Nesse sentido, a empresa investiu em uma área de TI forte e consolidada e que desde o ano de 2015 deixou de ser terceirizada para que fosse possível oferecer as melhores facilidades para os clientes. Hoje a área de TI da empresa investe não só em sistemas para a empresa como pretende estruturar produtos para o setor e ter isso como uma nova fonte de renda.

Esse tipo de estratégia possibilitou agilidade nos processos e a vanguarda em uma série de produtos ofertados como o autoatendimento e relacionados a sistemas internos de atendimento, como consequência a empresa conseguiu o prêmio de Executivo de TI do ano de 2016 do ramo de transportes.

6.1.7. Atividades-chave

A principal atividade da companhia é o transporte de pessoas com a oferta de novos destinos e frequências considerando as necessidades do mercado, o que demanda pesquisas constantes e flexibilidade para atender os momentos econômicos e mudança de comportamento do consumidor. Soma-se a isso a possibilidade de receitas auxiliares com o transporte de cargas que tem ficado cada vez mais forte na companhia.

6.1.8. Parceiros-chave

- Alianças com companhias estrangeiras com foco na ampliação da oferta de destinos internacionais
- Relacionamento com fornecedores de combustíveis, que por representar o maior custo da empresa, exige negociações delicadas.
- Relacionamento com fornecedores de aeronaves (no caso Boeing) para conseguir melhor negociação no *leasing* e facilidade no processo de aquisição de aeronaves. Hoje a empresa é uma das principais parceiras da Boeing que fornece produtos exclusivos e adequados à necessidade da empresa.
- O relacionamento com os administradores aeroportuários também tem se tornado um foco importante da companhia, principalmente com o recente processo de concessão dos principais aeroportos o que permite a definição da malha considerando os melhores *slots* para a companhia.

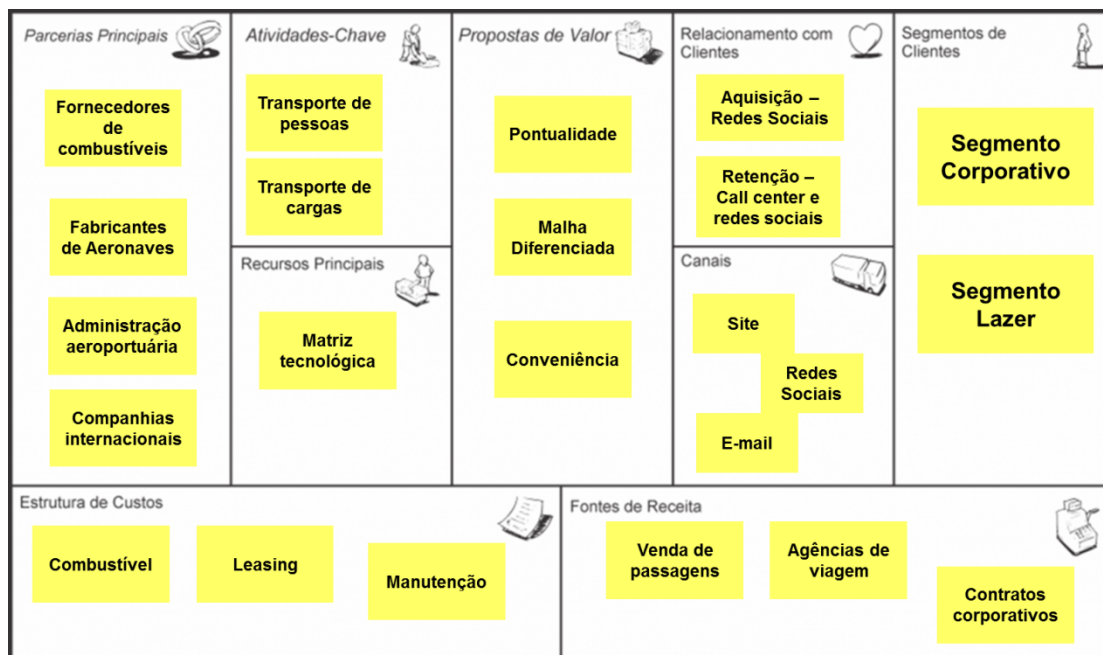
6.1.9. Custos

A empresa possui uma estrutura voltada para custos, algo que já está no DNA da companhia e faz parte de seus valores o que tem garantido sua sustentabilidade frente aos desafios do setor e da economia nos últimos 5 anos.

Os custos mais importantes e que mais impactam no negócio são:

- Combustível: responsável por cerca de 40% dos custos da companhia e por esse motivo se torna muito estratégico, soma-se a isso o fato de estar diretamente ligado à variação do dólar e questões políticas envolvendo principalmente o Oriente médio
- Leasing e manutenção de aeronaves: conta relevante, representando cerca de 15% nos custos e assim como o combustível, está ligada a variação do dólar, havendo necessidade de uma gestão mais apurada com o estreitamento do relacionamento com os principais fornecedores.

Quadro 1 – Canvas Companhia



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

6.2. Análise do ambiente de negócios

A análise do ambiente de negócios busca entender a posição que a organização ocupa no mercado e onde ela pode chegar. Nesse sentido, a análise pretende definir as principais variáveis que influenciam as companhias, permitindo a identificação de oportunidades e ameaças oriundas do ambiente externo.

6.2.1 O Setor de Transporte Aéreo no Brasil

O setor de transporte aéreo apresenta muitas particularidades em sua operação que torna o cenário desafiador para os *players* que atuam nesse segmento. A situação se tornou ainda mais desafiadora no Brasil devido ao cenário econômico que estamos vivenciando que além de impactar diretamente no poder de comprar da população, teve influência direta no preço do dólar e por consequência nos resultados financeiros do setor, uma vez que cerca de 50% de seus custos estão atrelados a essa moeda.

Nas últimas décadas houve uma massificação do transporte aéreo no Brasil, muito em função da diminuição do ticket médio (*yield*), possibilitando o acesso de

muitas pessoas a um tipo de transporte que antes era privilégio de poucos, outro ponto que influenciou no aumento de usuários foi a mudança do canal de distribuição do setor que hoje está predominante na internet o que além de reduzir custos, facilita o acesso de todos ao serviço. Isso trouxe ainda mais desafios para o setor que precisou se adequar a essa nova realidade, tanto no que se refere à demanda quanto aos ajustes financeiros de suas operações para atender esse público (GOMES; FONSECA, 2014).

O mercado brasileiro é relativamente difícil de prever e utiliza sempre os dados econômicos para planejamento de longo prazo com relação à frota e malha, uma vez que para cada variação de 2% do PIB a demanda de transporte costuma de movimentar cerca de 1,92% na mesma direção. Essa é uma das métricas mais utilizada considerando que o setor apresenta uma série de dados econômicos para avaliar o seu desempenho e que nem sempre é possível estabelecer modelos estatísticos para adequação dos dados (ABEAR, 2015).

No entanto, em 2015, após cerca de dez anos dessa mudança drástica no setor e mesmo com as influências mercadológicas, o setor de transporte aéreo no Brasil conseguiu atingir patamares de outros mercados mais maduros. Segundo a Associação Brasileira de Companhias Aéreas, ABEAR, mesmo com um cenário de altos e baixos, a indústria conseguiu manter um alto nível de aproveitamento doméstico além de apresentar um crescimento de 6% em relação ao ano de 2014 e manter um patamar de 80% de ocupação em seus voos, diferente dos 57% que o setor atingia há dez anos (ABEAR, 2015).

A alta taxa de ocupação dos voos das companhias brasileiras indica que o setor tem vivenciado uma fase de bons resultados, no entanto o resultado financeiro entre o período entre 2011 e 2015 mostra o contrário e tem sido muito desafiador para o setor, principalmente pela variação cambial. O ano de 2015, por exemplo, trouxe um prejuízo de R\$ 5,8 bilhões para as companhias do setor e uma perda de R\$ 288 milhões em fluxo de caixa, o que só não foi pior pela captação de R\$ 1,5 milhão em debentures para o setor (ABEAR, 2015).

No que diz respeito à qualidade dos serviços, o setor aéreo brasileiro apresentou uma série de melhorias e atinge patamares internacionais. No que diz respeito à pontualidade, o setor atingiu o nível de 87% de voos pontuais, cerca de 10% a mais que os EUA, por exemplo. Vale ressaltar que hoje cerca de 60% dos

atrasos apontados para o mercado doméstico são de responsabilidade do sistema aeronáutico que não oferece condições estruturais essenciais para algumas operações (ABEAR, 2015).

Em relação à qualidade do transporte de cargas e bagagens, as empresas no mercado brasileiro assumem um dos principais lugares, perdendo apenas para o mercado asiático, hoje o Brasil atinge o índice de 2,8 processos relacionados a bagagem para cada mil passageiros transportados, número próximo ao *benchmark* do setor, ÁSIA com 2,0, e bem à frente da Europa que apresentou o índice de 7,8 no ano de 2015 (ABEAR, 2015).

Nesse sentido, nota-se que o Brasil é um mercado promissor para o transporte aéreo e apresenta resultados iguais ou melhores que mercados mais maduros ao redor do mundo, no entanto os fatores econômicos ainda são um entrave ao seu desenvolvimento uma vez que o setor é muito influenciado por essas variáveis, o que dificulta o seu desenvolvimento e a atuação com tranquilidade financeira.

6.2.2. Análise do ambiente competitivo

A análise do ambiente competitivo permite é fundamental para a formação de uma estratégia empresarial ao ponto que permite a avaliação do grau de competitividade de determinado setor considerando sua relação com fornecedores, concorrentes e clientes. O modelo está baseado nas cinco forças competitivas estabelecidas por Michel Porter (1990) elencadas nos próximos capítulos.

6.2.2.1 Ameaça de novos entrantes

O setor apresenta alto custo de manutenção além da necessidade de conhecimento técnico muito específico, por esse motivo a ameaça de novos entrantes é muito pequena uma vez que demandaria muitos recursos e capital de giro para manter uma nova empresa aérea no país. Soma-se a isso aos fatores econômicos listados acima que dificultam ainda mais a manutenção de novos *players* no mercado.

Um dos pontos em discussão é a possibilidade da entrada de empresas estrangeiras no mercado nacional o que representaria um risco grande para as empresas já estabelecidas, uma vez que teriam vantagem competitiva por já ter seus custos estabelecidos em dólar. Para diminuir os riscos, as companhias brasileiras têm procurado alianças estratégicas com grandes empresas internacionais, de modo a garantir sua sustentabilidade e a competitividade considerando as novas possibilidades do mercado.

6.2.2.2. O Poder de barganha dos fornecedores

O poder de barganha dos principais fornecedores é muito forte no setor, principalmente no que tange os combustíveis e *leasing* de aeronaves. O setor é totalmente dependente dos combustíveis para sua operação e esses são diretamente influenciados por questões cambiais. É essencial que as empresas tenham estratégias de negociação eficazes já que os custos com combustível representam hoje cerca de 40% do balanço das companhias. Hoje a estratégia utilizada pelo setor é o *hedge* que prevê a compra de cotas de combustível anual por um preço previamente definido considerando as previsões financeiras.

Com relação ao *leasing* de aeronaves, o processo também é altamente favorável ao fornecedor que possui todo o conhecimento técnico para a fabricação e fornecimento de aeronaves, além de pouca concorrência. Além disso, o *leasing* é muito desfavorável para as companhias em um cenário de retração, pois a devolução de aeronaves exige uma série de ônus para as companhias. A estratégia utilizada foi o estreitamento de relações com esses fornecedores para possibilitar negociações mais vantajosas para ambos os lados.

6.2.2.3. Ameaça de serviços substitutos

O principal serviço substituto para o setor no país é o transporte rodoviário que tende a ser um concorrente importante principalmente em cenários de crise. Como o público de transporte aéreo é altamente sensível ao preço, ele facilmente migra para o transporte rodoviário quando as tarifas não são atrativas, mesmo tendo um serviço mais moroso. Soma-se a isso o fato de o transporte rodoviário estar se

reinventando e oferecendo cada vez mais serviços de qualidade o que aumenta a atratividade.

6.2.2.4. Rivalidade entre concorrentes já estabelecidos

A rivalidade no setor é alta e pode ser segmentada considerando os dois principais públicos do setor, os segmentos corporativos e os de lazer. No caso do segmento corporativo, a rivalidade ocorre principalmente na oferta de uma malha interessante para o cliente, uma vez que ele considera a conveniência como principal fator de compra. Além disso, o serviço prestado e programas de fidelidade também se tornaram fatores determinantes no momento da escolha desse segmento. No caso do segmento a lazer o preço ainda é o fator de maior relevância e nota-se que não existe tanta fidelidade em relação à determinada companhia, nesse sentido, a guerra tarifária para esse público é muito forte.

Importante destacar que como hoje as companhias brasileiras apresentam produtos e preços muito semelhantes tem-se buscado cada vez mais a melhoria dos serviços prestados como diferencial para o cliente e esse pode ser um dos fatores que determinarão a manutenção dessas companhias no mercado.

7. MODELO CONCEITUAL

Considerando os Níveis de Maturidade Mirvis e Bradley (2006), a Gol Linhas Aéreas pode ser condicionada no estágio Engajado uma vez que existe uma motivação por parte da empresa e da própria liderança em relação à sustentabilidade, mas a estrutura não é adequada para a aplicação de ações sólidas em relação ao tema o que leva a frustrações e a escolha de ações desalinhadas com os princípios estratégicos da companhia e mesmo com os temas materiais propostos pelo GRI.

7.1. Conceito de Cidadania

A Gol ainda se encontra em um estágio de Filantropia quando trata-se de conceito de cidadania. Embora existam ações dentro da companhia voltadas a sustentabilidade, elas não estão ligadas a estratégia da companhia, não possui indicadores corporativos e não seguem padronização alinhada com os objetivos ou mercado de atuação da empresa.

Embora existam alguns trabalhos que se destaquem principalmente relacionado a combustíveis fósseis e acessibilidade, a grande maioria ainda está relacionada a doação de passagens, que acontecem também sem critérios pré-definidos, ações de voluntariado, campanhas pontuais, etc.

Nesse sentido, ainda existe um longo caminho a ser percorrido no que diz respeito a relacionar as estratégias da companhia com a sustentabilidade, criação de indicadores, criação de critérios e políticas atrelados aos temas materiais e principalmente alinhamento e engajamento da liderança da companhia.

7.2. Intenção Estratégica

A intenção estratégica da área de sustentabilidade tem um caráter mais integrado e transformador e não visa apenas conseguir licenças operacionais, o grande entrave para a evolução das ações é o patrocínio por parte da liderança da companhia que possibilitaria a criação de ações mais consolidadas e que tangibilizariam a intenção da área de sustentabilidade com ações focadas nos

interesses dos *stakeholders* e que conseguissem também trazer retorno para a companhia, o que não acontece atualmente de forma relevante.

7.3. Liderança

A liderança da companhia ainda está em um estágio elementar já que o assunto não é tratado de maneira estratégica. Nesse sentido, algumas lideranças se envolvem na temática por motivação pessoal, mas não por demanda da companhia o que gera um efeito cascata já que o tema não chega a seus subordinados. Hoje a empresa não apresenta qualquer tipo de ação ou motivação para mudar esse cenário, havendo a necessidade de engajamento primeiro da alta liderança a partir da conscientização da importância da sustentabilidade para os *stakeholders*, mas também para os resultados da companhia.

7.4. Estrutura

Existe uma estrutura funcional para a sustentabilidade na empresa composta por uma coordenadoria ligada diretamente a presidência. No entanto a coordenadoria, não possui viés estratégico, mas operacional, com foco a suprir as possíveis demandas que surjam em relação ao tema, além de gerenciar ações pontuais existentes na companhia. A área também é responsável pela elaboração do GRI da empresa.

7.5. Gestão das questões

A empresa possui ações reativas e pontuais em relação as demandas socioambientais. Em relação ao tema da acessibilidade e diversidade a empresa busca atender a legislação e também demandas públicas vindas de falhas anteriores da companhia em relação ao tema, vale dizer que a empresa se empenhou nessa tema e é um dos pontos em que existem ações mais consistentes para atender esse público nos aeroportos.

Além disso existem, ações proativas em relação a utilização de biocombustíveis, já que mesmo não sendo uma demanda regulatória, existe áreas

internas focadas nessa nova tecnologia. Por outro lado as demais ações são pontuais e não necessariamente ligadas a estratégia da companhia, tendo mais caráter filantrópico como doações e voluntariado.

7.6. Relacionamento

O relacionamento com *stakeholders* se dá de forma transparente, principalmente por meio relatórios trimestrais e anuais de resultado. Fora isso, a empresa possui alianças estratégicas operacionais e parcerias terceiro setor com o terceiro setor para a elaboração de ações. Embora as ações não sejam estratégicas, existe uma motivação em relação a estruturação de relacionamentos sólidos.

7.7. Transparência

A empresa sofreu recentemente com problemas relacionados a corrupção e dentro disso, começou uma série de ações relacionadas a reforçar seu código de ética, além de iniciar um trabalho em relação a Lei Anticorrupção. Embora tenha sido uma ação reativa ao momento do país, o processo tem se dado de forma sólida da companhia com foco a mitigar os problemas do passado de forma colaborativa com o governo e preventiva em relação a possibilidades de ocorrências futuras.

Em relação a comunicação de resultados e ações, a empresa apresenta transparência na divulgação principalmente por meio de seus relatórios institucionais e de sustentabilidade. Por se tratar de uma empresa de capital aberto, a transparência é essencial para o seu negócio e embora o trabalho em cima desse item tenha surgido como forma de responder a demandas públicas e acionistas, começa a existir um movimento consolidado em relação a importância da transparência nas relações.

7.8. Modelo conceitual da proposta

Considerando os itens apontados acima, entende-se que inicialmente necessidade de definição dos temas estratégicos para a companhia em relação a sustentabilidade, alinhado aos interesses dos *stakeholders*, previamente definidos

no GRI, para que seja possível estruturar ações que permeiem toda a companhia e criar uma identidade para a sustentabilidade. No cenário atual, notou-se um investimento alto relacionado ao pilar ambiental do *triple bottom line*, com ações que vão desde o tratamento de efluentes, até ações pioneiras voltadas a utilização de biocombustíveis em seus voos. Embora essas ações sejam efetivas e demonstrem um diferencial, existe a necessidade de ampliar esse conceito pelas demais áreas da empresa, para dar consistência ao tema.

Quando falamos do pilar social, embora hajam ações realizadas pela companhia, elas ainda estão atreladas ao conceito de filantropia, caracterizadas por motivações fortes, mas pouco impacto social consistente e sem estar necessariamente atreladas aos temas materiais e a objetivos estratégicos para a companhia. Hoje a Gol utiliza a Educação como principal pilar, sendo que o tema não aparece como um dos interesses dos *stakeholders*, além disso, encontramos ações esporádicas relacionadas a doação de alimentos e agasalhos e apoio a instituições de caridade por meio de doação de passagens o que reforça o viés filantrópico das ações, que não deixam de ser importantes, estando incluídas em um contexto maior e em políticas previamente estruturadas com foco em trazer retorno financeiro e de imagem para a companhia, além de benefícios para a sociedade.

Por outro lado, a companhia vem adotando uma nova estratégia e um novo propósito com o objetivo de “Ser a primeira escolha para todos”, nesse sentido, nota-se cada vez mais ações corporativas relacionadas a diversidade na corporação, tema explorado pelos *stakeholders* na definição dos temas materiais, mas ainda pouco explorado dentro de um conceito de sustentabilidade - com exceção de questões de acessibilidade, que hoje possui um nível de maturidade diferenciado das demais ações chegando a um nível transformador. Nesse sentido aproveitar esse novo momento da companhia para aprimorar as ações para a diversidade seria um impulsionador para a elaboração das políticas para a sustentabilidade.

Considerando os pontos acima, os temas materiais definidos pelo GRI e as tendências da companhia, entende-se como adequado para a reestruturação da cidadania corporativa, a adoção de três grande temas, que deverão ser utilizados como guias para todas as ações o que dará coerência e credibilidade. Importante ressaltar que os temas materiais são orgânicos e deverão ser revisitados anualmente para identificar o entendimento e interesses dos *stakeholders*. No

momento não foram selecionados temas envolvendo o pilar econômico, dado o entendimento que esse item já está bem disseminado na companhia e faz parte do DNA da empresa, no entanto, para cada pilar proposto, serão avaliados os *savings* para a companhia. Nesse sentido propõe os seguintes temas abaixo.

7.8.1. Emissões de Carbono e Controle de Efluentes

Considerando os impactos do setor para o meio ambiente os investimentos em tecnologia para redução na emissão de CO₂ e a gestão e tratamento de seus efluentes, além de trazer retorno para a sociedade permite a sua reutilização para outras atividades produtivas e por consequência eficiência financeira nesse pilar. Importante ressaltar que o setor de aviação comercial é um dos principais emissores de carbono, o que leva a necessidade de investimentos não só para suprir as demandas públicas, mas antecipando uma tendência de mercado em relação a esse tema, visto que muitos setores já estão adotando fontes de energia alternativas.

A redução de emissão de CO₂ é um dos principais temas da atualidade com o aumento da discussão em relação ao tema do aquecimento global. Nesse sentido, o investimento da companhia em novos recursos com esse fim não só gera economia para a empresa como também permite sua adequação. Segundo Almeida, Kruglianskas e Guimarães (2008),

“A gestão ambiental, pelo seu processo normativo e regulador, exige mudanças em estrutura, cultura e o emprego de novas tecnologias, o que pode redundar, em determinados momentos, uma ameaça ao negócio para algumas empresas. Por outro lado, também, apresenta-se como uma oportunidade.” (ALMEIDA, KRUGLIANSKAS e GUIMARÃES, 2008).

Quando tratamos do tema de responsabilidade ambiental em indústrias, a redução de efluentes está entre os principais temas, alinhado com um movimento mundial pela reciclagem. Nesse sentido, a geração de resíduos tende a diminuir no Brasil e no mundo. Para se adequar a esse movimento, as empresas estão se conscientizando de que a geração de resíduos está associada a custos em seu processo de tratamento e, por isso, a tendência é atuar preventivamente, alterando o processo produtivo e usando tecnologias mais limpas. (PINTO, 1999)

7.8.2. Diversidade

Independente do critério adotado – etnia, gênero, deficiência física e mental, etc. – é fato que a força de trabalho vem se diversificando nas organizações o que demanda ações de inclusão para estreitar os conceitos de igualdade, em paralelo a isso, tem-se aumentado cada vez mais a discussão sobre o tema da diversidade na sociedade sendo um importante tema a ser tratado também na perspectiva do cliente.

Para Cox Jr. E Blake (1991), gestão da diversidade sob a perspectiva do desempenho econômico traz inúmeras vantagens para a companhia como redução dos custos com *turnover* e absenteísmo – especialmente entre as minorias incluídas; atração de funcionários talentosos para a empresa; sensibilização para as novas culturas que formam o mercado; aumento da criatividade e da inovação na empresa; aumento da capacidade de resolução de problemas; aumento da flexibilidade do sistema administrativo.

Em uma sociedade com graves problemas de justiça, como a brasileira, há quem defenda que a valorização da gestão da diversidade teria um aspecto altamente positivo por representar iniciativas promissoras de inclusão social (Fleury, 2000).

Nesse sentido, além de garantir um ambiente baseado no conceito de igualdade o que gera benefícios internos relacionados ao clima e externos relacionado a imagem organizacional, isso permite também adequação a legislações vigentes como a relacionada a cotas com pessoas portadores de deficiência.

7.8.3. Ética e desenvolvimento

O país está vivendo um momento em que os temas relacionados à ética estão cada vez mais em voga, não só no ambiente político, mas também no ambiente empresarial, que de certa forma se relacionam. , cada vez mais as empresas têm procurado criar estruturas mais robustas de *compliance*, para garantir que seus processos sejam corretos, evitando visibilidade negativa com a opinião pública.

Nesse contexto, Salvi (2017) discorre:

“Cada vez haverá menos espaço para empresas que não respeitam genuína e equilibradamente os interesses dos seus sócios, empregados, clientes, fornecedores e comunidade. Não deveria surpreender que uma empresa por décadas campeã de reclamações de consumidores agora enfrente um processo de recuperação judicial. Ou empreiteiras que há muito cultivavam relações promíscuas com o poder público se vejam em grandes dificuldades financeiras, com seus dirigentes envolvidos em questões criminais”. (SALVI, 2017)

Um dos meios de garantir processos éticos não só na empresa, mas também na sociedade em geral, é por meio do desenvolvimento social e incentivo à educação. A reflexão sobre a educação em nosso país precisa levar em consideração todo o contexto que estamos vivendo, ou seja, é necessário não só um ensino de qualidade das matérias que compõem a grade tradicional, mas também a formação de cidadãos capazes de respeitar as leis e focalizar princípios éticos para superar os problemas que enfrentamos atualmente (MILAN, 2008).

Conforme apontado acima, esses temas estratégicos, além de estarem alinhados com os interesses dos *stakeholders* da companhia, também representam um potencial diferencial competitivo, por serem temas atuais e relevantes para a opinião pública. Um dos maiores desafios da empresa na implementação de ações para a sustentabilidade, está relacionado a pessoas e estruturação de uma cultura para a sustentabilidade dentro da organização, uma vez que o tema não está interiorizado nos colaboradores como um assunto estratégico. Nesse sentido será necessário um trabalho de envolvimento da liderança com foco na sustentabilidade e, a partir daí, disseminar o tema para as equipes.

Como proposta de solução para a companhia, o grupo utilizará o modelo de Gestão da Responsabilidade Total, com as adaptações necessárias, considerando as características da empresa e seu nível de evolução sobre o tema. Esse modelo foi escolhido por ser um método colaborativo, permitindo o envolvimento de todas as áreas da organização e por permitir a criação de indicadores tangíveis para o alcance de resultados relacionados aos temas materiais da companhia. Além disso, o modelo propõe uma estrutura que contempla o processo para empresas com nível de maturidade ainda pequeno e que precisa de ações estruturais, como é o caso da Gol.

Nesse sentido apresentaremos cinco passos para a estruturação do projeto na companhia que estarão atrelados aos temas materiais selecionados:

1. Emissões de carbono e gestão de efluentes

2. Diversidade
3. Ética e educação

O produto final do projeto será a estruturação de um modelo de BSC para a Sustentabilidade com foco no alcance de resultados sólidos nos indicadores apontados acima. O processo se dará de forma colaborativa e terão seus resultados atrelados ao BSC da companhia sendo um dos indicadores que o compõe. Importante ressaltar que a proposta não inviabiliza as ações que já são realizadas na companhia, pelo contrário, seria uma forma de garantir que elas sejam mensuradas e que gerem valor tangível para os *stakeholders*.

Além disso, a proposta garante que exista uma estratégia definida para a sustentabilidade na companhia e que todas as ações que envolvam o tema estejam atreladas a esses temas estratégicos. Dessa forma, as ações terão coerência dentro do escopo definido, o que permitirá a mudança de foco - hoje assistencialista - para um foco mais estratégico, que trará retorno não apenas de imagem, mas também financeiro, à medida que as ações são atreladas à economia e otimização de processos.

Importante ressaltar que a proposta não pretende definir indicadores ou definir as metas que serão utilizadas pela empresa, mas sim sugerir um modelo para estruturar um programa completo voltado para a sustentabilidade com resultados consistentes, considerando todas as variáveis analisadas durante a construção do trabalho.

FIGURA 5 – Modelo do programa



Fonte – Autoral

7.9. Fase 01: Entendendo a sustentabilidade

Como a empresa já apresenta os pilares corporativos definidos pelo GRI, a primeira fase para a aplicação da ferramenta na companhia seria por meio de ações que possibilitem o entendimento e a disseminação de conceitos de sustentabilidade em toda a companhia, principalmente na liderança da empresa. Nesse sentido essa primeira fase teria um viés de orientação com o intuito de apresentar os pilares da sustentabilidade e abrir o tema para discussão entre a liderança.

Nessa fase propõe-se um ciclo de palestras envolvendo toda a liderança para explorar os três temas estratégicos para a sustentabilidade na empresa e possibilitar o diálogo acerca de sua importância para a estratégia e o momento da companhia e também em seu relacionamento com a sociedade. Faz-se importante que nesse momento o corpo executivo se apresentem como *sponsors* do projeto para garantir sua credibilidade.

Em paralelo às palestras, propõe-se a criação de uma campanha de comunicação online para introduzir o tema aos demais colaboradores e a criação de uma plataforma ou página online com conteúdos periódicos para ampliar o conhecimento acerca dos temas.

7.10. Fase 02: Dividindo a responsabilidade

Nessa fase começa as ações de atuação colaborativa dos setores da empresa, nesse sentido, seriam definidos representantes das vice presidências para dialogar sobre os temas estratégicos e discutir o melhor modelo de atuação da empresa. Para essa fase do projeto, seriam realizados três grupos de trabalho para a discussão dos temas e amadurecimento das áreas em relação a importância de aplica-los em sua rotina. Nesses grupos de trabalho seriam definidos os objetivos macro da empresa com a validação do Grupo Diretivo e Conselho.

Ao final da fase as áreas serão convidadas a propor de que maneira poderão contribuir para que a empresa consiga ter ações sólidas em relação ao tema. A ideia dessa fase é que as áreas entendam quais dos temas estratégicos são mais relevantes em seu contexto e proponha indicadores que futuramente serão

monitorados no BSC de Sustentabilidade da companhia. Entendo as diferenças das áreas, cada setor deverá contemplar pelo menos dois dos três pilares estratégicos.

7.11. Fase 03: Reflexão sobre a sustentabilidade

Nessa fase, os representantes das áreas seriam convidados para discutir os temas propostos na fase anterior e estruturar os pilares de atuação de cada indicador proposto. A partir disso, os representantes seriam também convidados a identificar possíveis pontos que não foram contemplados e criar indicadores para supri-los. Essa fase será de extrema importância para validar as entregas das áreas e garantir que o resultado da companhia como um todo será consistente.

7.12. Fase 04: Estruturando os indicadores

Essa fase está relacionada a estruturação dos indicadores propostos na ferramenta de qualidade e gestão da empresa de forma a garantir que eles sejam coerentes, desafiadores e com gestão clara dos resultados obtidos. Importante também que nessa fase sejam validados os métodos de avaliação dos dados para garantir que todos os indicadores são mensuráveis e que existe uma estrutura na companhia capaz de gerar relatórios e resultados para esses indicadores.

Além disso, nessa fase seria analisada a viabilidade financeira e necessidade de recursos humanos e tecnológicos para o acompanhamento desses indicadores e se necessário adaptá-los para garantir sua viabilidade no BSC. Nesse sentido, nessa fase também seria necessária a definição de metas para os indicadores e garantir a sua validação pela alta direção. A partir disso, construir também as políticas e diretrizes do projeto.

7.13. Fase 5: Melhoria Contínua

Essa fase irá garantir que os processos estejam ocorrendo como previsto e garantir as melhorias constantes para garantir a melhoria das ações e das ferramentas de avaliação;

Figura 6 – Estrutura do programa



Fonte - Autoral

8. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

A proposta de solução será a construção de uma ferramenta de acompanhamento de indicadores de sustentabilidade na Gol Linhas aéreas. Para isso foi realizado um cronograma de ações para a disseminação e construção da ferramenta. Além disso, será apresentado o detalhamento das ações, considerando todas as fases necessárias para a implementação do projeto.

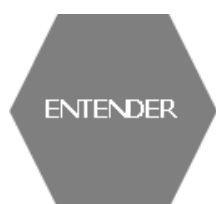
Importante ressaltar que o projeto tem como premissa uma construção colaborativa e, por esse motivo, muitas ações irão depender de definições futuras para serem estruturadas com mais detalhes, mas foram propostos direcionamentos de atuação em cada uma das fases.

8.1. Cronograma

	AÇÕES	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
	DISSEMINAR CONCEITOS DE SUSTENTABILIDADE E SUAS INTERFACE	■											
	WORKSHOP DE SUSTENTABILIDADE		■	■	■								
	APLICAÇÃO NAS ÁREAS					■							
	GRUPO DE TRABALHO DE SUSTENTABILIDADE						■	■					
	CONSOLIDAÇÃO DE INDICADORES NAS ÁREAS								■	■			
	DEFINIÇÃO DE METAS										■	■	
	CRIAR INDICADORES DE MONITORAMENTO												■

8.2. Fases

Para estruturação do projeto iremos segmentadas as ações das fases propostas no Modelo Conceitual, para tanto serão propostas ações práticas para que seja possível tangibilizar o que se propões dentro do cronograma proposto de modo que o projeto seja aplicável na companhia no prazo de um ano.



DISSEMINAR CONCEITOS DE SUSTENTABILIDADE E SUAS INTERFACES

OBJETIVO

Iniciar um processo de conscientização interna em relação ao tema e os Pilares Estratégicos para a sustentabilidade na Gol

QUANDO

fev à abr/2018

DESCRIÇÃO

Nessa fase serão feitas campanhas internas de comunicação para introduzir a temática no ambiente corporativo e preparar lideranças e colaboradores para as próximas fases do Projeto. Nesse sentido, serão realizadas as seguintes ações:

1. Release interno para as lideranças da companhia, explicando o objetivo do Projeto e a importância do seu envolvimento para a garantia de seu sucesso. Além disso, será explicado o escopo do Projeto e seus pilares estratégicos, com o intuito de manter as lideranças informadas antes da disseminação com os demais colaboradores.

2. Preparar uma campanha interna para divulgação dos Pilares Estratégicos e um detalhamento de sua importância para a companhia. Serão utilizados os seguintes canais:

- Video com a participação do presidente e principais lideranças reforçando a importância do tema para a companhia
- Banner no Portal Corporativo
- E-mails
- Peças nos setores como mobiles, calendários, etc.

ÁREAS ENVOLVIDAS

Sustentabilidade, Comunicação Interna

META

Garantir que todos os colaboradores tenham conhecimento do tema

WORKSHOP DE SUSTENTABILIDADE

OBJETIVO

Preparar as lideranças para disseminar os Pilares Estratégicos e envolverem esses temas nas rotinas diárias

QUANDO

fev à abr/2018

DESCRIÇÃO

Nessa fase será feito um Workshop mensal com as lideranças em parceria com uma consultoria externa com o objetivo de elucidar o tema e fornecer ferramentas para que os Pilares sejam aplicados na rotina de trabalho de cada área a partir de exemplos práticos.

Os temas serão tratados conforme cronograma abaixo envolvendo 100% das lideranças da companhia:

- Fevereiro: Emissões de carbono e gestão de efluentes
- Março: Diversidade
- Abril: Ética e educação

No final de cada workshop cada líder receberá um material com direcionamento sobre como disseminar o tema para suas equipes, com prazo estabelecido e necessidade de envio de evidências para seus gestores.

Os líderes também deverão implementar pelo menos 01 ação em seu setor relacionada aos Pilares Estratégicos. Essas ações serão utilizadas futuramente como forma de benchmarking entre as áreas para a estruturação de indicadores.

ÁREAS ENVOLVIDAS

Sustentabilidade, Comunicação Interna, RH

META

Garantir que toda a liderança tenha conhecimento necessário para implementar ações em seus setores e orientar suas equipes em relação aos Pilares Estratégicos

APLICAÇÃO NAS ÁREAS

OBJETIVO

Incentivar as lideranças a aplicar os conceitos vistos e transformar em ações práticas que serão utilizadas como *benchmarking*

QUANDO

mai/18

DESCRIÇÃO

A partir dos conceitos aprendidos durante os Workshop demandar aos líderes a implementação de pelo menos 01 ação relacionada aos Pilares Estratégicos, conforme orientações abaixo:

- Cada gestor deverá aplicar ou planejar uma ação que envolva os Pilares Estratégicos em seu setor
- As ações deverão ser tangíveis e validadas pelo gestor imediato
- As ações deverão ser compiladas e enviadas à área de Sustentabilidade até o dia 20/05 para análise das melhores propostas que serão utilizadas em ações futuras.

ÁREAS ENVOLVIDAS

Sustentabilidade, RH

META

Aplicar o conhecimento aprendido para geração de conteúdos práticos



GRUPO DE TRABALHO

OBJETIVO

Estruturar de forma colaborativa entre as áreas os indicadores da companhia para os Pilares Estratégicos

QUANDO

jun à jul/2018

DESCRIÇÃO

Criação de grupo de trabalho para entendimento de cada tema dentro de suas realidades e de que forma cada uma conseguirá contribuir. Fica a cargo do grupo de trabalho também a construção de indicadores para os temas que estão sendo trabalhados. Nessa fase temos:

- Formação do grupo de trabalho com participantes das quatro vice-presidências;
- Reunião 1: Apresentação do objetivo e das ações realizadas nas áreas como forma de embasar o GT
- Reunião 2: A partir do conteúdo apresentado, discussão nas áreas e reflexões propor indicadores corporativos para os pilares e envio de validação do grupo diretivo
- Reunião 3 - Ajustes finais a partir do que foi estabelecido

ÁREAS ENVOLVIDAS

Sustentabilidade, RH

META

Definir os indicadores corporativos para os Pilares Estratégicos



CONSOLIDAÇÃO DE INDICADORES NAS ÁREAS

OBJETIVO

Divulgar os indicadores corporativos para as áreas e definir suas contribuições

QUANDO

ago à sep/2018

DESCRIÇÃO

A partir da divulgação dos indicadores, cada área deverá definir internamente de que forma poderá contribuir para o seu alcance, considerando pelo menos dois dos três Pilares Estratégicos. Esse momento requer a reflexão e construção das decisões de forma colaborativa. Nesse sentido serão demandados:

- Cada área deverá contribuir com 3 indicadores relacionados a pelo menos 2 Pilares Estratégicos
- Os indicadores serão validados pelo GT que poderão sugerir mudanças alinhado com as áreas fins

ÁREAS ENVOLVIDAS

Sustentabilidade, RH

META

Definir os indicadores para cada área da companhia



DEFINIÇÃO DE METAS

OBJETIVO

Definir e divulgar metas entre as áreas e estruturar ferramenta de acompanhamento

QUANDO

out à dez/18

DESCRIÇÃO

Nessa fase a área de Gestão irá consolidar as metas considerando as contribuições de cada área e os indicadores para cada pilar.

- Consolidar indicadores e percentual de atingimento para cada área
- Estruturar ferramenta de acompanhamento considerando o modelo já existente para BSC e Ciclo de Gestão.
- Divulgar as metas para as áreas com tempo hábil para a elaboração de estratégias para o ano seguinte

ÁREAS ENVOLVIDAS

Sustentabilidade, RH

META

Definir metas para cada área e indicadores



MONITORAR RESULTADOS

OBJETIVO

Criar indicadores de monitoramento do retorno das ações para a companhia e sociedade

QUANDO

dez/18

DESCRIÇÃO

Nessa fase serão definidos os indicadores de monitoramento dos resultados das ações definidas, considerando as seguintes perspectivas:

- Imagem
- Financeira
- Impacto Socioambiental
- Clima Organizacional

O monitoramento será feito no decorrer de 2019 com relatórios bimestrais

ÁREAS ENVOLVIDAS

Sustentabilidade, Marketing, RH

META

Identificar a partir das ações implementadas, quais indicadores de monitoramento serão utilizados

9. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Diante das análises feitas ao longo da pesquisa, percebe-se que o produto entregue pela área baseia-se no relatório de sustentabilidade com base no GRI - *Global Reporting Initiative* – que relata para os seus públicos de interesse estratégico os avanços em relação ao atendimento das expectativas de geração de valor e mitigação de riscos na visão desses públicos, são eles que elegem os temas materiais dos quais a empresa desdobra suas ações, porém, o relatório não alcança o conhecimento e o entendimento necessário por parte dos colaboradores sobre o tema. A GOL atende a critérios de mercado com o relatório e ao produzi-lo está alinhada com o presidente da empresa, o conselho diretivo e também com o seu público, porém, para que haja geração de valor mais efetivo é preciso existir um plano estratégico de sustentabilidade.

A proposta apresentada busca atender a essa necessidade com um modelo estruturado para que a alta liderança se envolva com o tema e assim levem suas equipes para a mesma direção. Segundo a responsável pela área, o modelo atende de forma satisfatória e vem ao encontro de um trabalho já iniciado contribuindo no sentido de estruturar uma forma de como fazer para que o maior número de pessoas dentro da companhia possam ter o entendimento e o envolvimento sobre a sustentabilidade e o impacto que a GOL tem perante a comunidade. Ressalta que há interesse e apoio por parte do diretor da área o desenvolvimento do trabalho e o avanço no nível de maturidade do setor dentro da companhia, porém existem barreiras a serem vencidas que podem ser resumidas em:

- Alguma resistência por parte de outras diretorias em função de outras prioridades;
- Um orçamento enxuto que pode impactar nos prazos estipulados.

Contudo, cabe entender que o modelo apresentado está baseado nos temas materiais até então elegidos e divulgados no relatório e esses podem mudar de acordo com as revisões periódicas feitas pela empresa e pelo mercado. O que tem que haver é a consolidação de uma política de sustentabilidade que possa nortear as ações independentes do tema que está sendo trabalhado, trazendo assim a responsabilidade coletiva da empresa.

Nesse sentido, embora a proposta esteja de acordo com as necessidades da companhia e haja receptividade pela área responsável entende-se que inicialmente

existe a necessidade de adaptar o modelo de forma a reduzir o custo de aplicação e também adaptar a política atual para que o modelo proposto esteja adequado, processo que poderá ser coordenado internamente em parceria com a área de sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

- ABEAR – Associação Brasileira de Empresas Aéreas. **Panorama 2015 – o setor aéreo em dados e análises.** Disponível em: <http://www.abear.com.br/uploads/arquivos/dados_e_fatos_arquivos_ptbr/Panorama_2015.PDF>. Acesso em: 15 jun. 2017.
- ALMEIDA, F. A. S.; KRUGLIANSKAS, I.; GUIMARÃES, A. T. R. **Estratégia empresarial e o eonegocio: uma visão prospectiva sobre a produção sustentável.** In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 15^o, 2008. São Paulo: UNESP, 2008.
- BITARELLO, M. **Qual é a importância dos relatórios de sustentabilidade?** Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/mundo/qual-e-a-importancia-dos-relatorios-de-sustentabilidade/>> Acesso em: 15 jul.2017
- BAUMGARTEN, M. **Conhecimento, planificação e sustentabilidade.** São Paulo em Perspectiva, v. 16, n. 3, p. 31-41, 2002.
- BRASKEM. **Relatório Anual 2015.** Disponível em: <<https://www.braskem.com.br/relatorios-anuais>> Acesso em: 06 jun. 2017
- BORNSTEIN, D. **Como mudar o mundo.** 1 ed. Brasil: Record, 2005
- CDSC – CENTRO DE DESENVOLVIMENTO DA SUSTENTABILIDADE NA CONSTRUÇÃO. **Gestão da Responsabilidade Total para a Sustentabilidade.** Belo Horizonte. Fundação Dom Cabral. 2-13
- COX JR., T.; BLAKE, S. **Managing diversity: implications for organizational competitiveness.** Academy of Management Executive, v. 5, n. 3, p. 45-57, 1991.
- EMBRAER. **Relatório Anual 2015.** Disponível em: <<http://ri.embraer.com.br/show.aspx?idCanal=iM2P2p1lloUsWi5mzDbdbA>> Acesso em: 02 jun. 2017
- EVEN. **Relatório Anual de Sustentabilidade 2016.** Disponível em: <<https://sustentavel.even.com.br/?cat=6>> Acesso em: 13 jun. 2017
- FLEURY, M. T. L. **Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras.** Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 3, 2000.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **About GRI.** Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>> Acesso em: 12 jul. 2017.
- GOL LINHAS AÉREAS. **Relatório Anual de Sustentabilidade 2017.** Disponível em: <http://ri.voegol.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=54299&conta=28&id=248321> Acesso em: 05 ago. 2017.
- GOMES, S.; FONSECA, Paulus. **Análise Economico-operacional do setor de transporte aéreo – indicadores básicos.** Rio de Janeiro: BNDES Setorial, 2014.
- MIRVIS, P.; BRADLEY, K. **Stages of Corporate Citizenship: A Developmental Framework.** Boston: The Center of Corporate Citizenship, 2006
- SALVI, A. **A ética nas organizações.** Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/a-etica-nas-organizacoes/>>. Acesso em: 19 ago. 2017

- SANTANA, A.L.; SOUZA, L. **Empreendedorismo com foco em negócios sociais**. 1 ed. Curitiba: NITS UFPR, 2015.
- SPITZECK H; ARABE, M; PEREIRA, N. **Como priorizar temas socioambientais de acordo com sua relevância para o negócio**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2016.
- OSTERWALDER, A. **The Business Model Ontology**: a proposition in a design science approach. Lausanne: Institut d'Informatique et Organisation, 2004.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation - inovação em modelos de negócios**: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.
- PINTO, T.P. **Metodologia para a gestão diferenciada de resíduos sólidos da construção urbana**. Universidade de São Paulo. São Paulo, 1999
- PRAHALAD, C.K. & RAMASWAMY, V. **The Future of Competition**: Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2004
- PORTER, M.; KRAMER, M. **Criação de Valor Compartilhado**. Boston: Harvard Business Review. 2011
- PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- TREVISAN, M. et al. **Uma ação de responsabilidade socioambiental no rodeio internacional**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 28., 2008, Rio de Janeiro. Anais...
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. **Building social business models: lessons from the Grameen experience**. Long Range Planning, v.43, n.2-3, p.308-325, 2010