

# Madeira certificada: inovação e competitividade



Processo de fabricação de móveis deve seguir normas rígidas para obter a certificação FSC

A maior parte do mobiliário que um cliente vê ao entrar em uma agência do Santander foi desenhada e executada com exclusividade e compõe um conjunto visual que expressa os valores da Organização. Por trás dos móveis de madeira, há um grupo de empresas com quem o Banco mantém um relacionamento de longa data, baseado na confiança e inspirado pelos princípios da sustentabilidade. Foi em função desta parceria que quatro destas empresas se submeteram à certificação internacional FSC, que garante a procedência da madeira utilizada nos móveis que produzem.

Por suas características, o relacionamento empresa-fornecedor tem se mostrado como um dos caminhos mais produtivos para dar escala ao processo de inserção de sustentabilidade no ambiente de negócios. Mobilizar os fornecedores foi uma das principais estratégias adotadas pelo Banco Real em 2001, quando deu os primeiros passos para adotar um modelo de atuação que considerasse, além dos aspectos econômicos, os sociais e ambientais.

Desde então, realizou uma profunda revisão do relacionamento com a cadeia de fornecimento para torná-lo mais confiante e transparente. Esta estruturação incluiu a criação de uma área dedicada a esse trabalho, chamada Apoio à Gestão e Relacionamento com o Fornecedor. Agora, o Santander dá continuidade a esse trabalho.

## Casos Práticos / Certificação FSC de fornecedores de móveis

### Dividir esforços, multiplicar resultados

Neste processo, foi dada especial atenção aos setores considerados de alto impacto sobre o meio ambiente, entre elas as moveleiras. Foi a partir da qualidade das relações com os fornecedores de móveis que se vislumbrou a possibilidade de enfrentar um dos maiores problemas ambientais do Brasil, o desmatamento ilegal. Por terem a madeira como matéria-prima, estas empresas têm o poder de influenciar a cadeia produtiva que começa nas áreas florestais. Uma forma de garantir a confiabilidade da origem e manuseio da madeira é estabelecer diretrizes para os fornecedores baseadas no uso de madeira certificada.

“ Enfrentar um desafio difícil como o colocado pelo FSC já é uma prova da competência de uma empresa”

Carlos Henrique Tonon,  
superintendente de Engenharia de Rede do Santander.

A idéia, difundida em 2006, despertou o interesse de quatro empresas - Móveis Naves, TN Móveis, Multimov e Móveis Lazzarini. A meta proposta foi obter o selo para a cadeia de custódia da madeira concedido pelo FSC (Forest Stewardship Council ou Conselho de Manejo Florestal), um organismo internacional que coordena a atuação de organizações certificadoras locais em cada país. Ao adotar o sistema que monitora a cadeia de custódia, uma empresa pode garantir a rastreabilidade de todo o processo produtivo da matéria-prima que utiliza.

Logo, no entanto, ficou evidente que não se tratava de uma tarefa simples, que cada um poderia conduzir por conta própria, como lembram Glória Gonçalves e Carla Moscatelli, de Apoio à Gestão e Relacionamento com o Fornecedor do Santander e responsáveis pela coordenação do projeto desde 2004. Para começar, como uma empresa de pequeno ou médio porte, condição da maioria das moveleiras, poderia rastrear o caminho seguido pela matéria-prima desde a área florestal de origem? Além disso, seria preciso enfrentar a preocupação com o custo do processo de certificação, que pode durar mais de dois anos, e com o temor destes fornecedores de verem suas despesas aumentadas e competitividade ameaçada.

A solução foi formar um grupo para compartilhar a contratação de uma consultoria especializada e, assim, diluir as despesas. Com o apoio do Banco, foi estabelecida uma parceria com o Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola (Imaflora), representante do FSC no Brasil para o atendimento das quatro empresas. Também foi oferecida uma linha de crédito para custear as despesas de certificação. Em dois anos, os fabricantes cumpriram todas as etapas do complexo processo estabelecido pelo FSC.

A consultora Paola Figueiredo, da Sustentax, que acompanhou o projeto de adaptação dessas empresas, lembra que elas aceitaram o desafio em um momento em que pouco se conhecia sobre certificação de cadeia de custódia. Hoje, já é uma exigência em muitos setores. “Quem quer estar no mercado daqui a 10 anos precisa tomar as providências agora. Foi o que estas empresas fizeram. O fato de terem saído na frente se tornou uma vantagem evidente, pois é um processo que não se implementa da noite para o dia e exige uma contínua evolução”.

Ao adotar os critérios do FSC, as moveleiras abriram as portas para empresas e países que exigem este selo, pois comprova a legalidade da madeira e a adoção voluntária a boas práticas de sustentabilidade.

### Conquistas perenes

Cada uma das quatro empresas vivenciou a experiência de forma própria, mas todas relatam resultados positivos semelhantes após a conquista do selo. O fato mais marcante foi que a iniciativa transcendeu os benefícios da certificação, pois incentivou melhorias nos sistemas de administração e ampliou as vantagens competitivas, além de ter colaborado para a criação de uma nova cultura interna.

## Casos Práticos / Certificação FSC de fornecedores de móveis

### Multimov

Fundada em 1994 na cidade de São Sebastião do Paraíso, MG, pelos irmãos Zélia Aparecida e José D'Arc da Costa, que vislumbraram oportunidade de se dedicar à fabricação e montagem de mobiliário para grupos empresariais. Em 2009, a empresa contava com 142 funcionários e uma cartela de 17 clientes, entre os quais o Banco Santander.

O selo do FSC foi conquistado em 2008, depois de um cuidadoso período de adaptação aos princípios e critérios da entidade.



A preparação abrangeu:

- Reestruturação dos processos de separação e classificação das matérias-primas;
- Treinamento e capacitação da equipe para os serviços de compra, estocagem e manuseio;
- Adoção de um sistema integrado de gestão dos processos.

#### Vantagem percebida:

Antecipou um procedimento que, em alguns anos, será uma exigência do mercado e, assim, pôde ampliar a receita entre os clientes que valorizam a certificação e potencializar a entrada em novos mercados.

### Móveis Lazzarini

Criar uma mentalidade de boas práticas de gestão dentro da empresa teve um significado especial para a Móveis Lazzarini, de Batatais, SP. Há quatro décadas no setor moveleiro, a empresa, atualmente dirigida por Angelo Marinheiro Lazzarini, filho do fundador, funcionava nos moldes de uma marcenaria de estrutura familiar. Empenhada em se submeter aos procedimentos de certificação, a empresa aproveitou para reestruturar processos de produção.



Com 115 colaboradores e uma carteira de cinco grandes clientes corporativos (dados de 2010), a empresa assumiu o compromisso de utilizar somente madeira certificada pelo FSC na linha de produção. A iniciativa exigiu:

- Contratação de novos funcionários;
- Programas de capacitação e treinamento intensivos para as equipes;
- Adoção do Sistema 5S, base do processo de melhoria contínua nos padrões de produção

#### Vantagem percebida:

Ganhou competitividade e se sobressaiu em relação à concorrência, bem como melhorou as condições de acesso ao crédito junto às instituições financeiras que aplicam avaliação de risco socioambiental. Além disso, a necessidade de estar atento às novas regras ligadas à certificação levou a uma disposição para o aprendizado, que passou a ser constante e crescente.

## Casos Práticos / Certificação FSC de fornecedores de móveis

### TN Móveis

Em Maringá, PR, os 120 funcionários da TN Móveis já se acostumaram com o ritmo puxado de treinamentos depois que a empresa cumpriu as etapas para obter o selo FSC e adotou a metodologia do Sistema 5S. Fundada em 1997 por Lucho Antonio Tombini, a empresa atende cerca de 60 empresas com duas linhas de produção - móveis especiais para o mercado corporativo e móveis em série (dados de 2010).



Para atingir as condições de receber o certificado, a TN Móveis:

- Reestruturou toda sua forma de produção.
- Investiu na conscientização dos funcionários para a necessidade de assimilar procedimentos necessários para certificação.
- Adotou um sistema de gestão informatizado, com a implantação de controles precisos de estoque de matérias-primas e de produto acabado. Antes, o controle era feito manualmente.
- O treinamento da equipe passou a ser uma constante, assim como a capacitação dos novos colaboradores.

#### Vantagem percebida:

Melhora geral nas práticas de gestão e aumento da fidelização dos clientes e abertura de novos mercados a seus produtos.

### Móveis Naves

Tradicional fornecedora do Banco, a empresa fundada e dirigida por Ernesto Grotto Naves conquistou a certificação em 2007. Instalada em Taboão da Serra, SP, atua há 32 anos no setor de móveis corporativos e trabalha com 60 funcionários diretos (dados de 2010).



Para atingir as especificações exigidas pelo FSC, a MN Naves precisou:

- Reorganizar processos;
- Comprar equipamentos;
- Capacitar os funcionários para a nova realidade da empresa, que exige controles e registros criteriosos de todas as atividades;
- Adotar um processo de melhoria contínua. Uma vez por ano, a empresa recebe a auditoria da Imaflora, que verifica se os procedimentos para ajustar a produção às regras da certificadora estão sendo seguidos;
- Influenciar a rede de fornecedores para adoção de critérios semelhantes.

#### Vantagem percebida:

Ampliou a penetração em grandes clientes corporativos e chamou a atenção de empresas no exterior que encontraram seus dados no site do FSC.

## Casos Práticos / Certificação FSC de fornecedores de móveis

Para Roberto Oranje, da área de Engenharia de Rede do Santander, que acompanhou a evolução destas empresas como comprador, ficou evidente o salto de qualidade vivido por elas.

“ O processo de certificação beneficiou a produtividade de todas e ainda trouxe segurança legal ao estabelecer o cumprimento de critérios de sustentabilidade”

Roberto Oranje,  
Engenharia de Rede do Santander

### O que as moveleiras ganharam com as medidas?

**O resultado do desafio vencido se mostra especialmente nos ganhos intangíveis.**

- Preparou-as para o futuro, ajudou-as a crescer, a se posicionar melhor no mercado e a se tornar mais competitivas.

**Experiência proporcionou uma nova postura nas duas pontas da cadeia de relacionamento:**

- Com os clientes, as quatro empresas agora se preocupam em vencer as resistências culturais e convencê-los das vantagens de comprar produtos certificados.
- Com a cadeia de fornecimento, assumiram os mesmos cuidados que passaram a cumprir, de controlar a origem da matéria-prima e as condições de operação.

### Para saber mais:

Gestão de Fornecedores:

<http://bit.ly/aCumNt>

<http://www.moveisnaves.com.br/>

<http://www.tnmoveis.com.br/>