

A vantagem competitiva da Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho através da redução do Fator Acidentário de Prevenção (FAP)

Alessandra Garabedian (Escola Politécnica da Universidade de São Paulo) alessandra.gvm@uol.com.br

Hugo Martinelli Watanuki (Fundação Carlos Alberto Vanzolini) hwatanuki@usp.br

Renato de Oliveira Moraes (Escola Politécnica da Universidade de São Paulo) remo@usp.br

Resumo:

É possível se obter vantagem competitiva através de um bom desempenho da Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho (SST) na empresa? Procurando responder a essa questão, o presente estudo propõe identificar o impacto da Gestão de SST na obtenção de vantagem competitiva, através da redução do Fator Acidentário de Prevenção (FAP). Com base em revisão bibliográfica sobre os conceitos contemplados pelo trabalho, é desenvolvido o estudo de caso da Gestão de SST do Grupo Voith no Brasil. Nele são analisados os resultados do FAP de seis anos dessa gestão, observando-se a variação financeira do valor de alíquota de Contribuição à Previdência Social, resultante da variação do FAP e dos valores economizados durante esse período, comparados às contribuições máximas e mínimas possíveis. Os resultados obtidos comprovaram a real possibilidade dos ganhos financeiros se tornarem vantagem competitiva, com base na economia obtida pela gestão eficaz de SST na redução do FAP. A definição de estratégia também é um ponto fundamental para redução do FAP, pois o objetivo deve ser incidência de acidentes próximo de zero, ao invés da simples redução.

Palavras-chave: Saúde e Segurança do Trabalho, Fator Acidentário de Prevenção, vantagem competitiva, cadeia de valor.

The competitive advantage of Health and Safety Management, through the reduction of the Accident Prevention Factor (APF)

Abstract

Is it possible to obtain a competitive advantage through a good performance of Health and Safety at Work (OSH) in the company? In order to answer this question, the present study aims to identify the impact of OSH Management in obtaining a competitive advantage by reducing the Accident Prevention Factor (APF). Based on a bibliographical review on the concepts contemplated by the work, and on the case study of the OSH Management for Voith Group in Brazil, the study focused the APF results obtained from six-year period of this management, observing the financial variation of the Social Security Contribution value, resulting from the APF variation and the values saved during this period, compared to the maximum and minimum contributions. The results obtained suggest the real possibility of financial gain becoming a competitive advantage, based on the savings obtained by the effective OHS Management on the reduction of APF. The definition of strategy is fundamental for the reduction of APF, as the objective should be the number of accidents close to zero, rather than the simple reduction.

Key-words: Occupational Health and Safety, Accident Prevention Factor, competitive advantage, value chain.

1. Introdução

As empresas que atuam no Brasil têm dado maior ênfase à Gestão de SST (Saúde e Segurança do Trabalho) desde a competência de janeiro de 2010, em função das novas regras adotadas pelo INSS - Instituto Nacional do Seguro Social. A partir dessa data, iniciou-se a cobrança de alíquotas de contribuição diferenciadas das empresas através do Fator Acidentário de Prevenção (FAP), segundo a classificação do grau de risco das atividades e seu desempenho em relação aos acidentes de trabalho ocorridos num determinado período (SUBSECRETARIA DE ARRECADAÇÃO E ATENDIMENTO, 2015).

Considerando-se que o recolhimento previdenciário das empresas corresponde à aplicação das alíquotas de contribuição sobre o total das remunerações pagas ou creditadas (a qualquer título aos segurados empregados no decorrer do mês); o desempenho da empresa na Gestão de SST se torna um resultado importante que pode alterar a margem de lucratividade das organizações. Trata-se de uma temática de extrema importância, uma vez que, de acordo com Grazina (2013), é relativamente fácil calcular os custos de SST, ainda que estes possam estar superestimados, mas é difícil medir os benefícios de tais atividades.

Sob esse enfoque, o presente trabalho tem como objetivo analisar o impacto do Plano Estratégico em SST na redução do FAP e seus possíveis desdobramentos na geração de vantagem competitiva. Para essa finalidade, realizou-se o estudo de caso de uma empresa de sucesso em relação à redução do FAP, com base em sua Gestão Estratégica em SST.

2. Revisão da literatura

Os itens a seguir descrevem as bases teóricas que fundamentam o presente estudo, através da definição dos principais conceitos, tais como: Gestão de SST, vantagem competitiva e FAP.

2.1 Gestão de SST como diferencial competitivo

A Norma Internacional OHSAS18001 (BRITISH STANDARDS INSTITUTION, 2007) define Sistema de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho (SGSST) como sendo “parte do sistema de gestão de uma organização utilizada para desenvolver e implementar a política de SST e gerir os seus riscos para a SST” que inclui “estrutura organizacional, atividades de planejamento, responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos”.

No Brasil, a partir da criação da legislação trabalhista através da Consolidação das Leis do Trabalho, Decreto-Lei N.º 5.452 (BRASIL, 1943), todas as empresas instaladas no país, com quadro de funcionários ativo, têm a responsabilidade legal de implantar SGSST mínimo, atendendo aos preceitos estabelecidos pelas Normas Regulamentadoras (NR's). Entretanto, as NR's por si só não representam um SGSST completo; na verdade, descrevem requisitos técnicos mínimos a serem atendidos pela empresa dentro de um SGSST. Por outro lado, a Norma OHSAS 18001 propõe os requisitos propriamente ditos de SGSST para que os requisitos técnicos sejam administrados e priorizados, conforme os objetivos estratégicos da empresa.

Segundo Porter (2004), as estratégias competitivas genéricas empresariais são a liderança no custo total, a diferenciação e o enfoque. Empresas cujos clientes são em grande parte do setor público – ou seja, cuja compra de produtos ocorre através de licitações públicas e havendo a necessidade de atendimento na proposta técnica e comercial (menor custo) – tendem a buscar uma combinação de estratégias de baixo custo e diferenciação. Isso resulta na priorização, por parte de tais empresas, da estratégia de enfoque.

Esses conceitos remetem a Porter e Kramer (2006), os quais defendem que dentre as diversas questões sociais existentes, apenas parte delas se traduzem em vantagem competitiva e, portanto, as questões sociais impactantes na Cadeia de Valor definida por Porter (1985), no

contexto de Gestão de SST, podem ser traduzidas em ações de prevenção que vislumbrem a diminuição de acidentes e doenças ocupacionais, conforme Quadro 1.

Priorização de Questões Sociais		
Questões Sociais Genéricas	Questões Sociais impactantes na Cadeia de Valor	Dimensões Sociais do Contexto Competitivo
Questões Sociais que não são afetadas significativamente pelas atividades operacionais das empresas e nem afetam materialmente a sua competitividade a longo prazo.	Questões Sociais que são afetadas significativamente pelas atividades operacionais normais das empresas.	Questões Sociais implícitas ao ambiente externo, que afetam significativamente a competitividade das empresas nos mercados em que operam.

Quadro 1 - Priorização de questões sociais (PORTER; KRAMER, 2006)

Nesse contexto, com base no conceito de Cadeia de Valor de Porter (1985), estabelece-se abaixo a aplicação da Legislação Brasileira de SST vigente, através da identificação das NR's (MINISTÉRIO DO TRABALHO 2017), nos setores das atividades primárias, aplicados pelo SESMT - Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho, pertencente à área de Gestão de Recursos Humanos, conforme apresentado na Figura 1.

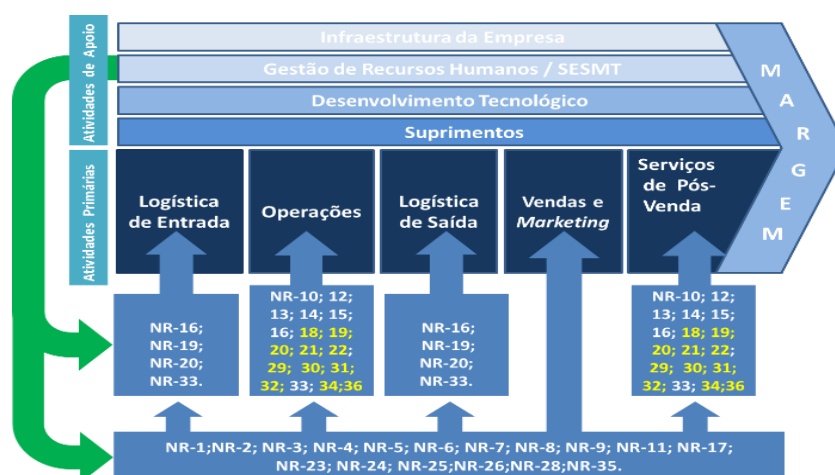


Figura 1 - Modelo genérico de Cadeia de Valor de Porter (1985) adaptado à Gestão de SST

A aplicação das NR's à Cadeia de Valores de Porter, de forma genérica, pressupõe gerar impactos positivos na cadeia produtiva, gerando redução de custos do processo. Essa correlação é reforçada na literatura por diversos autores.

Em seu artigo, Fabius et al. (2013, p.993) concluem que: "empresas que constroem uma cultura de saúde focada em bem-estar e segurança de suas equipes, rendem maior valor aos seus investidores". Brown (1996) sugere que os acidentes provocam efeitos adversos, como diminuição de produtividade e qualidade, além da deterioração do moral dos funcionários ou da imagem pública da empresa, resultando numa diminuição do desempenho financeiro. Gonçalves, Silva e Coutinho (2007) definem que o custo de qualquer melhoria nas condições de trabalho é um investimento rentável, pagando-se com o aumento de produtividade, redução dos acidentes, doenças ocupacionais e absenteísmo, além de proporcionar um melhor relacionamento empresa-empregado.

Outras vantagens que são apresentadas em estudos relacionados, no que se refere a investimentos na Gestão de SST proativa, descrevem a necessidade de investimentos da organização, com salários pagos para profissionais de segurança, treinamentos de funcionários e compra de equipamentos de proteção. Contudo, também sugerem que a falta de segurança resulta em custos diretos e indiretos quando ocorrem os acidentes e doenças ocupacionais, conforme descrito no Quadro 2.

Tipos de Custo	Itens de custo	Referências
Diretos	- despesas médicas, - pagamentos de indenizações por invalidez, - honorários advocatícios, - custos de reparo de danos materiais.	(HAJMOHAMMAD; VACHON, 2013).
Indiretos	- aumento dos custos de seguros, - aumento dos custos operacionais devido a interrupções no progresso do trabalho, - perda de trabalhadores treinados e experientes.	(HAJMOHAMMAD; VACHON, 2013).
	a perda de qualidade da produção devido a um Trabalhador não experiente que executa trabalho normalmente tratado por um funcionário experiente que tenha se machucado e esteja afastado do trabalho.	(BROWN et al.,2000; MANUELE, 2011)
	- A imagem pública, - relações internas da organização, - moral e a motivação dos trabalhadores.	(SMALLMAN; JOHN, 2001)
	- atrasos de entrega, - deterioração da percepção dos clientes sobre a empresa, - prejuízos financeiros.	(MUNIZ; PEÓN;ORDAS, 2009)
	- Menor empregabilidade dos trabalhadores a longo prazo devido a lesões. "Custos humanos" - perda de qualidade de vida e bem-estar geral. - Menor motivação para o trabalho e moral da força de trabalho, aumento do absenteísmo. - Danos ao meio ambiente (por exemplo, de incidentes químicos).	(INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2006)

Quadro 2 - Custos diretos e indiretos dos acidentes do trabalho

2.2 Fator Acidentário de Prevenção (FAP)

A Previdência Social (2016), define FAP como:

“um multiplicador, atualmente calculado por estabelecimento, que varia de 0,5000 a 2,0000, a ser aplicado sobre as alíquotas (RAT) de 1%, 2% ou 3% da tarifação coletiva por subclasse econômica, incidentes sobre a folha de salários das empresas para custear aposentadorias especiais e benefícios decorrentes de acidentes de trabalho. O FAP varia anualmente. É calculado sempre sobre os dois últimos anos de todo o histórico de acidentalidade e de registros acidentários da Previdência Social. ”

Pela metodologia do FAP, as empresas que registrarem maior número de acidentes ou doenças ocupacionais, pagam mais. Por outro lado, o FAP aumenta a bonificação das empresas que registram acidentalidade menor. No caso de nenhum evento de acidente de trabalho, a empresa é bonificada com a redução de 50% da alíquota.

De forma complementar, Subsecretaria de Arrecadação e Atendimento (2015), descreve o FAP como:

“um sistema *bonus x malus*, no qual a alíquota de contribuição de um, dois ou três por cento, destinada ao financiamento do benefício de aposentadoria especial ou daqueles concedidos em razão do grau de incidência de incapacidade laborativa decorrente dos riscos ambientais do trabalho, poderá ser reduzida, em até cinquenta por cento, ou aumentada, em até cem por cento, conforme dispuser o regulamento, em razão do desempenho da empresa em relação à respectiva atividade econômica, apurado em conformidade com os resultados obtidos a partir dos índices de frequência, gravidade e custo, calculados segundo metodologia aprovada pelo Conselho Nacional de Previdência Social.”

A alíquota RAT (Riscos Ambientais do Trabalho), mencionada na definição anterior, segundo a Subsecretaria de Arrecadação e Atendimento (2015):

“Representa a contribuição da empresa, prevista no inciso II do artigo 22 da Lei 8212/91, e consiste em percentual que mede o risco da atividade econômica, com base na qual é cobrada a contribuição para financiar os benefícios previdenciários decorrentes do grau de incidência de incapacidade laborativa (GIIL-RAT). A alíquota de contribuição para o RAT será de 1% se a atividade é de risco mínimo; 2% se de risco médio e de 3% se de risco grave, incidentes sobre o total da remuneração paga, devida ou creditada a qualquer título, no decorrer do mês, aos segurados empregados e trabalhadores avulsos. Havendo exposição do trabalhador a agentes nocivos que permitam a concessão de aposentadoria especial, há acréscimo das alíquotas na forma da legislação em vigor.”

No Brasil, a Previdência Social, através da adoção da nova metodologia descrita em sua definição do FAP desde a competência 01/2010, tem como objetivo principal o estímulo ao investimento em Gestão de SST, através de ações preventivas adotadas pelas empresas, como forma de redução de acidentes e doenças ocupacionais. A contribuição previdenciária é calculada na folha de pagamentos da empresa pelo produto “RAT x FAP”, o que na prática significa que a alíquota de contribuição sobre a folha de pagamento pode variar de 0,5% a 6%.

2.3 Proposição de pesquisa

A revisão de literatura apresentada reforçou os seguintes preceitos:

- A Gestão de SST deve atender aos requisitos técnicos priorizando estrategicamente seus investimentos para ações que efetivamente tragam vantagem competitiva (PORTER; KRAMER, 2006).
- Dentre as estratégias competitivas genéricas empresariais, a abordagem de enfoque (PORTER, 2004) se utiliza da combinação de estratégias de baixo custo e diferenciação, portanto a redução de custo relacionada com ocorrência de acidentes e doenças ocupacionais também é relevante sob esse enfoque.
- A Gestão de SST pode ser rentável, pois além de diminuir todos os gastos provocados pela ocorrência de acidentes e doenças ocupacionais, permite aumentar ganhos como redução de alíquotas de seguros, aumento de produtividade e rentabilidade da empresa, além da projeção positiva da imagem empresarial frente aos acionistas e investidores (GONÇALVES; SILVA; COUTINHO, 2007; AGÊNCIA EUROPEIA PARA A SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO, 2008; FABIUS et al., 2013).
- O FAP é um indicador importante para mensurar o desempenho das empresas em Gestão de SST, pois afeta diretamente os custos das empresas, através da redução ou majoração da cobrança de alíquota de contribuição à Previdência Social (PREVIDENCIA SOCIAL, 2016)

Com base nos conceitos acima, a proposição de pesquisa do presente trabalho é a de que o Sistema de Gestão de SST estruturado e aplicado à Cadeia de Valor de Porter gera a redução do FAP e, consequentemente, vantagem competitiva para a empresa, através de redução de custo e diferenciação.

3. METODOLOGIA

O trabalho tem por objetivo observar e analisar através de um estudo de caso, o impacto do Plano Estratégico em SST aplicado à Cadeia de Valor de Porter, na redução do Fator Acidentário de Prevenção (FAP), gerando vantagem competitiva.

A análise com abordagem qualitativa é adotada no estudo pelo fato de permitir observar as

características e contexto do objeto em análise. O método escolhido é o estudo de caso único de um grupo multinacional de tecnologia para os setores de energia, gás e óleo, papel, matéria prima, transporte e automotiva.

Os critérios que nortearam a escolha do caso foram:

- o grupo atua em diferentes setores dentro da área de tecnologia, o que significa gerenciar diferentes tipos de riscos em cada um de seus negócios e, portanto, o estudo se torna abrangente, não focalizando um único setor industrial.
- o fato da empresa divulgar publicamente seu sucesso na redução do FAP.

O foco da análise concentrou-se em identificar as estratégias e características de Gestão de SST adotadas pela organização que são consideradas como responsáveis pela redução do FAP, bem como identificar a redução das alíquotas de contribuição a partir de 2010, para a Previdência Social, evidenciando a redução de custo de processo e representando vantagem competitiva frente às demais empresas do mesmo setor.

O protocolo de coleta de dados para a análise do caso foi realizado através de:

- entrevista semiestruturada com gerente corporativo de SST da organização;
- análise de relatórios de sustentabilidade dos anos de 2011 a 2015; informativos da empresa e relatórios anuais de 2011 a 2015, disponibilizados pela empresa.
- visita às instalações da empresa.

4. RESULTADOS

4.1 O Grupo Voith

O Grupo Voith é um grupo tecnológico multinacional de origem alemã, fundado em 1.867, e atualmente presente em mais de 60 países, sendo, por isso, uma das maiores empresas familiares da Europa. Conta com cerca de 19.000 colaboradores e vendas anuais da ordem de €4.3 milhões (VOITH, 2016). No Brasil, atua nas divisões Hydro, Paper e Turbo. A Voith Hydro fornece equipamentos, tecnologia e serviços hidrelétricos na geração e no armazenamento de energia elétrica. A Voith Paper fornece linhas de produção de papel para todas as qualidades de papéis e a Voith Turbo fornece tecnologia de acionamento. No país, a unidade fabril localizada em São Paulo abriga as três divisões e outra unidade fabril, recentemente inaugurada em Manaus, opera exclusivamente para a Voith Hydro.

Conforme se observa na linha do tempo da Figura 2, são destacados alguns marcos históricos do Grupo Voith e marcos importantes referentes à gestão de SST no Brasil e na matriz.

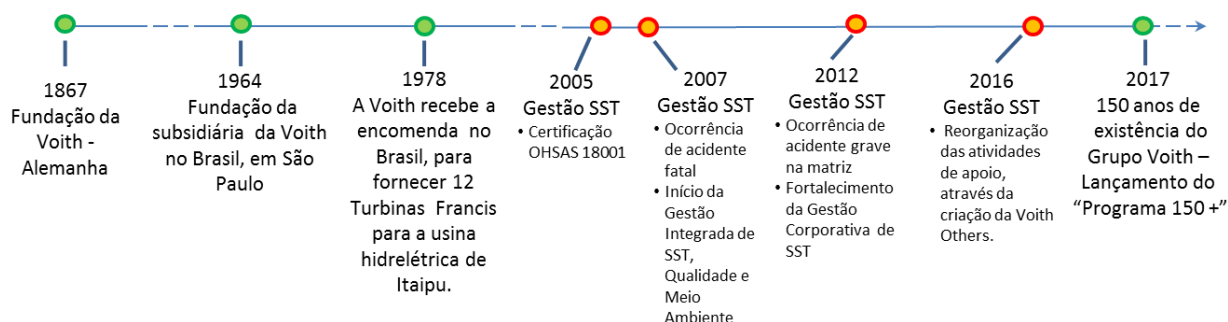


Figura 2- Linha do Tempo do Grupo Voith

4.2 A Gestão de SST

Foi a partir de 2005 que a gestão SST na unidade da Voith Brasil obteve sua primeira certificação OHSAS 18001. Contudo, foi em 2007, quando o grupo no Brasil optou pela Gestão Integrada de Segurança do Trabalho, Meio Ambiente e Qualidade, que se intensificou a estratégia baseada em SST.

Diferente da maioria dos grupos empresariais multinacionais, o Grupo Voith se mantém até os dias de hoje uma empresa familiar de capital fechado, entretanto, divulga relatórios de sustentabilidade com o objetivo de promover a transparência de suas operações para os casos de captação de empréstimos e financiamentos.

O desempenho da Gestão de SST mundial do Grupo Voith é medido e divulgado pelo próprio grupo através de Relatórios de Sustentabilidade, os quais consideram valores da taxa de frequência de acidentes por 1.000.000 horas trabalhadas. No Brasil, o Grupo Voith na Unidade de São Paulo mostra resultados superiores à média mundial do grupo, em relação à taxa de frequência de acidentes, conforme se observa na figura 3.

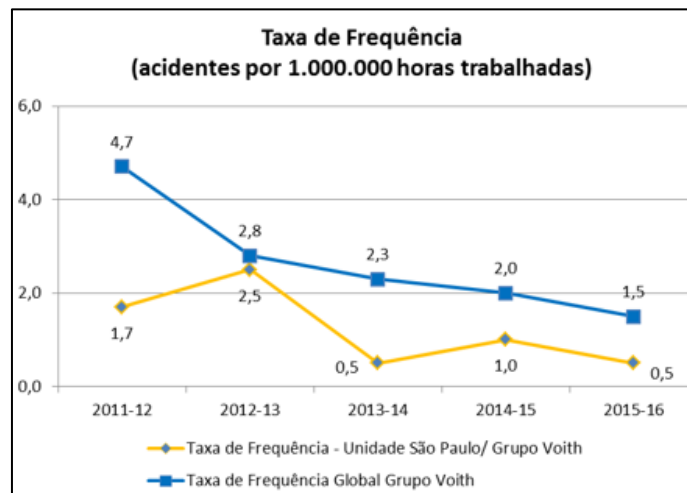


Figura 3- Comparativo de taxa de frequência de acidentes da Unidade São Paulo e Global do Grupo Voith

A melhora gradativa do desempenho da Gestão de SST da Unidade do Grupo Voith em São Paulo se explica através da implantação de programas e ações de SST, tais como:

- Utilização de *coaching* (treinamento pessoal e específico) para funcionários antigos, que muitas vezes apresentam maior resistência à mudança da cultura de segurança, menos exigida no passado.
- Responsabilização dos supervisores pela segurança de suas respectivas áreas, onde a notificação de acidentes que venham a ocorrer é realizada por eles às chefias diretas e à matriz, além de serem responsáveis por apresentar as causas do acidente e ações corretivas a serem tomadas em sua área durante as reuniões de CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) do Grupo Voith, nas quais a diretoria participa.
- Conscientização sobre a Segurança Ocupacional através de iniciativas diversas, tais como:
 - Programa Olho Vivo: desenvolvimento de observação de segurança através de cartões (em transição para o Programa EVAP - *Eletronic Voith Awareness Program*, o qual faz uso de equipamentos do tipo *tablet*, substituindo os cartões em papel)

- Programa de Ergonomia e de Proteção das Mãos
- Envolvimento das famílias dos colaboradores, através de concursos de desenho relacionados a temas de SST, nos quais as crianças premiadas participam da abertura anual da SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho) juntamente com os diretores, além dos desenhos premiados fazerem parte do calendário anual do Grupo Voith no Brasil.
- Utilização de gibis com ilustrações sobre situações de SST e identificação de situações seguras e inseguras para participação na SIPAT, além de premiação dos participantes por sorteio.
- Compensação financeira através de cumprimento de metas de SST, por meio do PPR (Programa de Participação de Resultados) dos funcionários e bônus dos executivos do Grupo
- Implantação de Programas anuais definidos pela matriz do Grupo, em paralelo à implantação dos programas de SST locais.

4.3 FAP e vantagem competitiva

A vantagem competitiva conforme Porter (1985; 2004) resultante da estratégia por enfoque, observada dentro do Grupo Voith, com maior ênfase na divisão Hydro Voith, mostra o impacto positivo através dos valores de FAP alcançados durante o período estudado. O desempenho da gestão de SST, de 2010 a 2017, é demonstrado na Figura 4 através da redução do FAP e consequente redução das alíquotas de contribuição a partir de 2010, quando o FAP iniciou sua vigência.

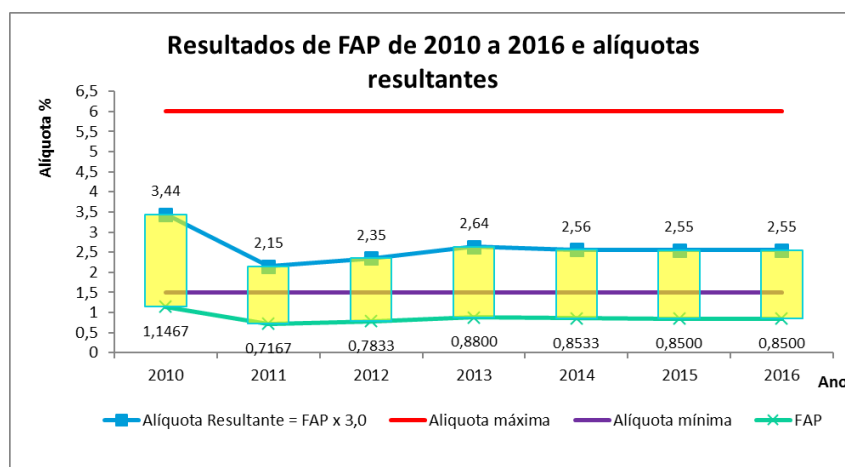


Figura 4-Resultados de FAP de 2010 a 2016 no Grupo Voith Brasil na unidade de São Paulo e alíquotas resultantes de contribuição à Previdência Social (Nota: O RAT atribuído às divisões das atividades do Grupo Voith no Brasil é 3%)

Ao se observar os resultados da figura 4, aparentemente, tem-se a impressão de que o desempenho da Gestão de SST do Grupo se deteriorou a partir de 2011. Porém, ao analisar-se os dados da figura 3 e 4 em conjunto (FIGURA 5) observa-se o contrário, uma vez que a taxa de frequência de acidentes apresenta uma forte tendência de redução. Para entendimento dos resultados da figura 4, vale ressaltar que o valor de FAP definido anualmente pela Previdência Social se baseia na comparação do número de acidentes/doenças ocupacionais dos dois anos anteriores e dependem também da comparação do desempenho da gestão de SST do Grupo Voith com as demais empresas concorrentes que pertençam à mesma Subclasse da CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas). Analisando-se a comparação dos resultados da figura 5 observa-se que mesmo com a linha de tendência de taxa de frequência de

acidentes indicando redução, o FAP se manteve sem redução nos anos de 2015 e 2016, apesar do desempenho ter variado nos dois anos anteriores a eles. Isso demonstra indiretamente o desempenho das demais empresas da mesma subclasse de CNAE a que pertence a Voith, ou seja, se as demais empresas da subclasse também obtiverem reduções significativas, pode ocorrer estabilização ou aumento do FAP. A estabilização do FAP em 2016 se explica, portanto, pela melhoria de desempenho das outras empresas de mesmo CNAE, não revertendo a melhora do desempenho do Grupo Voith diretamente em redução de FAP e consequentemente na alíquota de contribuição à Previdência Social.

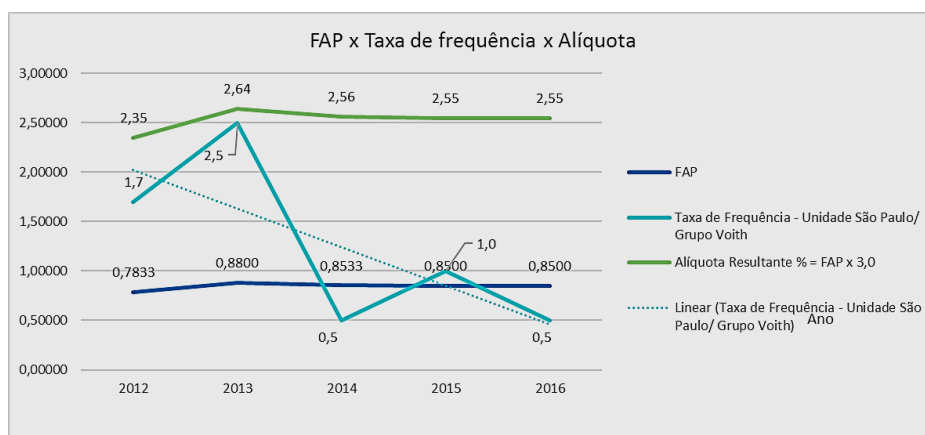


Figura 5 - Comparativo da variação do FAP x Taxa de frequência x Alíquota do Grupo Voith

Com base em dados fornecidos durante a pesquisa, foi simulada a economia média obtida de 2010 a 2016, sobre uma massa salarial média estimada anualmente para o período estudado. Adotou-se para isso o valor de R\$17.480.000,00, trazidos a valores presente de 2017, com o objetivo de ilustrar financeiramente a economia realizada e a economia possível de ser obtida apenas sob o aspecto de redução do seguro, relacionado com o bom desempenho da gestão de SST na redução do FAP. Para isso utilizou-se no cálculo o histórico das alíquotas de contribuição do Grupo Voith à Previdência Social. O resultado é apresentado na Figura 6.

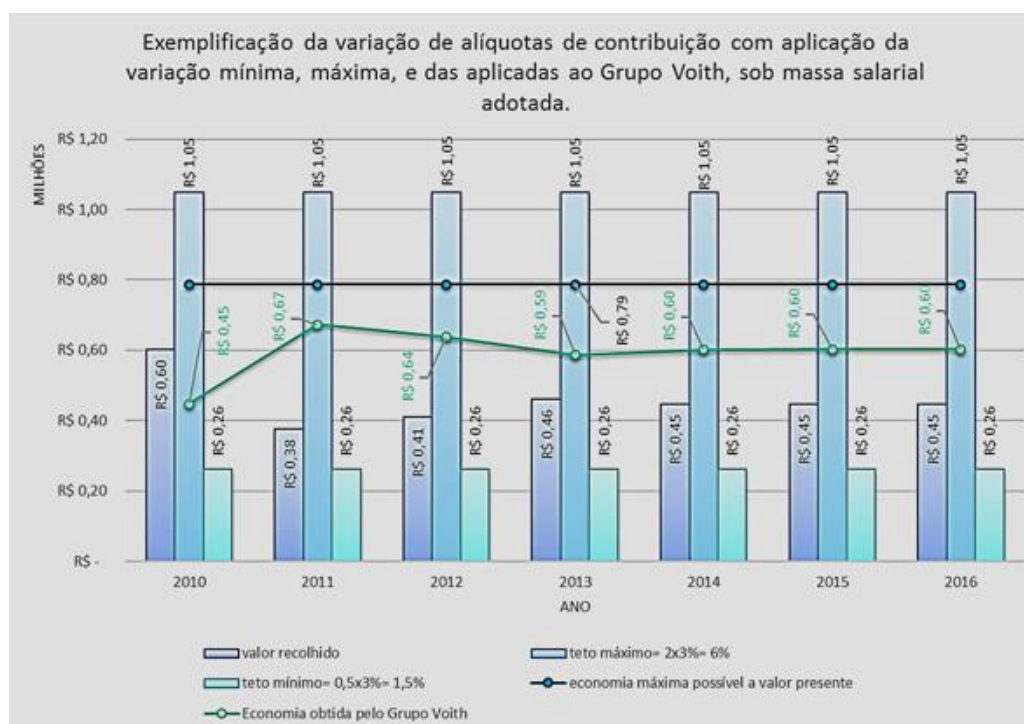


Figura 6 - Variação financeira do valor de alíquota de Contribuição à Previdência Social, com a variação do FAP

Na simulação apresentada na figura 6, a economia no período demonstrado, poderia chegar a mais de R\$5,5 milhões, na inexistência de acidentes, isto é, aplicando-se um FAP mínimo de 0,5. Utilizando-se as alíquotas aplicadas ao Grupo Voith no período, esse valor seria de R\$4,15 milhões, apenas em seguro.

5. DISCUSSÃO

A Gestão de SST deve ser encarada como rentável, pois evita gastos provocados pela ocorrência de acidentes e doenças ocupacionais, permite aumentar ganhos com a redução de alíquotas de seguros, aumento de produtividade e rentabilidade da empresa, além da projeção positiva da imagem empresarial, frente aos acionistas e investidores (GONÇALVES; SILVA; COUTINHO, 2007; AGÊNCIA EUROPEIA PARA A SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO, 2008; FABIUS et al., 2013). No que se refere a estratégias competitivas genéricas empresariais, a de abordagem em enfoque (PORTER, 2004), resultante da combinação de estratégias de baixo custo e diferenciação, encontra na redução de custos relacionada com a não ocorrência de acidentes e doenças ocupacionais uma economia relevante relacionada a todos os seus custos diretos e indiretos.

Os pontos fundamentais da gestão de SST no Grupo Voith se baseiam na conscientização de todos os colaboradores e na responsabilização dos gestores das áreas na ocorrência de acidentes, o que acaba por fortalecer o comprometimento deles com a gestão, não se transferindo a responsabilidade ao setor de SST.

Em linhas gerais o estudo de caso reafirmou, os vários aspectos destacados na revisão de literatura em que se baseou o presente trabalho. Os resultados obtidos no estudo de caso do Grupo Voith, demonstram desenvolvimento gradativo da sua gestão de SST, com melhoria em seus resultados na redução de acidentes ao longo do tempo e consequente redução de custos com as alíquotas devidas à Previdência Social, o que se reverte em parte da vantagem competitiva total, no tocante à redução de custos através do bom desempenho da Gestão de SST. Ademais, segundo relatado durante a pesquisa junto ao Grupo Voith, é cada vez mais frequente que as licitações públicas avaliem e classifiquem as propostas com base em desempenho da gestão de SST das empresas participantes, podendo tornar esse critério, excludente tecnicamente para a sua participação, o que favorece o conceito da estratégia por enfoque através da diferenciação.

Contudo, os resultados indicam também que empresas devem atentar para o fato de que seu desempenho individual por si só não reduzirá os valores de suas alíquotas automaticamente, pois o mesmo é comparado com o desempenho de outras empresas do mesmo setor. Portanto, as empresas não devem se contentar apenas com reduções, mas ter por objetivo resultados muito próximos de zero acidentes/doenças ocupacionais, para não sofrerem aumentos ou manutenção de alíquotas ocasionados pelo aprimoramento da Gestão de SST das empresas concorrentes - como ocorreu, por exemplo, na análise dos resultados do Grupo Voith em 2016, quando era esperado que o FAP diminuísse e ele se manteve no mesmo valor.

Outro aspecto importante observado durante a avaliação dos resultados é a possibilidade de se utilizar os resultados anuais calculados atribuídos para a sua empresa através do FAP, como ferramenta para conhecimento do desempenho dos concorrentes do mesmo setor, o que é de suma importância em licitações onde o critério de desempenho em SST são considerados.

6. CONCLUSÃO

O presente trabalho teve por objetivo observar e analisar através do estudo de caso, o impacto do Plano Estratégico em SST aplicado à Cadeia de Valor de Porter, na redução do Fator Acidentário de Prevenção (FAP), gerando vantagem competitiva conforme a abordagem em

enfoque proposta por Porter (2004).

No caso analisado foi observada uma janela temporal relativa a seis anos de gestão de SST no Grupo Voith, cujos resultados indicam economia com pagamentos das alíquotas de seguros referentes à ocorrência de acidentes e doenças ocupacionais, reforçando a proposição original do estudo em questão. Faz-se, contudo, a ressalva de o desempenho individual da empresa em Gestão de SST por si só não reduzirá os valores de suas alíquotas automaticamente, pois o mesmo é comparado ao desempenho de outras empresas do mesmo setor e, portanto, as empresas não devem se contentar apenas com reduções, mas ter por objetivo resultados muito próximos de zero acidentes/doenças ocupacionais para não sofrerem aumentos ou manutenção de alíquotas ocasionados pelas empresas concorrentes.

Esse trabalho apresenta importantes implicações práticas e teóricas. Do ponto de vista prático, auxilia gestores de SST a desenvolverem ações efetivas voltadas à redução do FAP, bem como quantificação dos benefícios e alinhamento estratégico da área de SST.

Como contribuição acadêmica, o estudo mostra que o FAP é uma das muitas parcelas que compõem os custos com acidentes e doenças ocupacionais, mas ainda assim, se mostra um indicador interessante e relativamente fácil de se utilizar para quantificar ganhos financeiros resultantes da economia redução de acidentes. Trata-se de uma temática de extrema importância, uma vez que, de acordo com Grazina (2013), é relativamente fácil calcular os custos de SST, ainda que estes possam estar superestimados, mas é difícil medir os benefícios de tais atividades.

Por fim, destaca-se que o FAP não constitui a única fonte de ganhos financeiros resultantes da redução de acidentes. De forma geral, tais ganhos tendem a ser muito superiores aos apurados no presente trabalho, mas não foram estimados no caso analisado em função da definição do escopo do trabalho em torno especificamente do FAP. Contudo, outros indicadores podem se tornar objeto de futuros estudos através de um maior aprofundamento nesse sentido, uma vez que quanto maior a redução de custos com acidentes, maior pode ser a vantagem competitiva da empresa na oferta de seus produtos e serviços. Outro objeto de estudo complementar ao presente trabalho é a análise dos impactos da gestão de SST em empresas de pequeno e médio porte, avaliando se os mesmos benefícios identificados para as empresas de grande porte também se mostram vantajosos para esse grupo de empresas.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA EUROPEIA PARA A SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO. *Vantagens para as empresas de uma boa segurança e saúde no trabalho.* FACTS - PT, v.77, Belgium, 2008. Disponível em: <<http://osha.europa.eu>>. Acesso em: 13 fev.2017.

BRASIL. *Consolidação das Leis do Trabalho Decreto-lei N.º 5.452, de 1 de maio de 1943.* Aprova a consolidação das leis do trabalho. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm>. Acesso em 13 fev. 2017.

BROWN, K A. *Workplace Safety: A call for research.* Journal of Operations Management, v.14, n.2, p.157-171, 1996.

BROWN, K. A., et al. *Predicting safe employee behavior in the steel industry: Development and test of a sociotechnical model.* Journal of Operations Management, v.18, n.4, p.445-465, 2000.

BRITISH STANDARDS INSTITUTION. *OHSAS 18001:2007 Occupational Health and Safety Assessment Series - OHSAS 18001:2007- Occupational Health and Safety Management Systems- Requirements,* 2007. 28 p.

FABIUS, R., et al. *Tracking Market Performance of Companies That Nurture a “Culture of Health”.* JOEM, v.55, n.9, p.993-1000, 2013.

GONÇALVES, V. S. B.; SILVA, L. B.; COUTINHO, A. S. *Aplicação do Equipamento de Proteção Individual como Ação Controladora de Acidentes de Trabalho*. In: XIV Simpósio de Engenharia de Produção, 2007, Bauru. Anais do XIV Simpósio de Engenharia de Produção. Bauru (SP), 2007, p.1-7.

GRAZINA, Ma. *Correlação entre os custos dos acidentes de trabalho e o investimento em SST em sistemas de gestão de resíduos*. 2013. Tese de Doutorado. Escola Superior de Ciências Empresariais.

HAJMOHAMMAD, S.; VACHON, S. *Safety Culture: A Catalyst for Sustainable Development*. Canada: Richard Ivey School of Business, Western University, p. 263-281, Aug. 2013.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION - Committee on Employment and Social Policy. *Occupational safety and health: synergies between security and productivity*. Geneva, 2006.13 p. (Report GB.295/ESP/3)

MANUELE, F.A. *Accident costs: Rethinking ratios of indirect to direct costs*. Professional Safety, p. 39-47, Jan.2011.

MUNIZ, B.F.; PEÓN, J.M.M.; ORDÁS, C.J.V. *Relation Between Occupational Safety Management and Firm Performance*. Safety Science, Spain, v.47, n.7, p. 980-991, 2009.

PORTER, M.E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2a. Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 36-48, 2004. ISBN 85-352-1526-3.

_____. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: The Free Press, p.11-12, 36-39, 1985. ISBN 0-684-84146-0.

PORTER, M.E.; KRAMER. *Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*. Harvard Business Review, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006.

PREVIDÊNCIA SOCIAL. *FAP – Fator Acidentário de Prevenção*. 02 Dez. 2016. Disponível em: <<http://www.previdencia.gov.br/a-previdencia/saude-e-seguranca-do-trabalhador/politicas-de-prevencao/fator-acidentario-de-prevencao-fap/>>. Acesso em: 01 Mar.2017.

SMALLMAN, C., JOHN, G. *British directors' perspectives on the impact of health and safety on corporate performance*. Safety Science, 3 ed. [S.I.] p. 227-239, 2001.

SUBSECRETARIA DE ARRECADAÇÃO E ATENDIMENTO. *FAP - Fator Acidentário de Prevenção*. 22 Mai. 2015. Disponível em: <<http://idg.receita.fazenda.gov.br/orientacao/tributaria/declaracoes-e-demonstrativos/gfip-sefip-guia-do-fgts-e-informacoes-a-previdencia-social-1/fap-fator-acidentario-de-prevencao-legislacao-perguntas-frequentes-dados-da-empresa>>. Acesso em: 13 Fev. 2017.

VOITH. *Voith Annual Report 2016*. Disponível em: <https://www.voith.com/br/Voith_GB_2016_e.pdf>. Acesso em: 25 mar.2017.