

JÉSSICA FERRARI

**GESTÃO SÓCIO-AMBIENTALMENTE RESPONSÁVEL:
UM ESTUDO MULTICASOS DE EMPRESAS REFERÊNCIAS NO CENÁRIO
NACIONAL**

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Especialista. Curso de Pós-Graduação em Marketing Empresarial do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Cleverson Renan da Cunha

CURITIBA
2008

Dedico este trabalho a meus pais, cujo carinho e incentivo me fizeram completar mais esta etapa.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Cleverson, meu orientador, que acompanhou a construção deste projeto, me auxiliando para que pudesse concluí-lo. Aos professores do curso de pós-graduação em Marketing Empresarial, cujos ensinamentos teóricos e práticos contribuíram para que pudesse chegar até este momento. Aos meus pais e amigos pela compreensão em momentos que não pude estar presente.

É fundamental que exista uma consciência global que engaje todos num processo de desenvolvimento que tenha como meta a preservação do meio ambiente e do patrimônio cultural, a promoção dos direitos humanos e a construção de uma sociedade economicamente próspera e socialmente justa. (Instituto Ethos)

FERRARI, Jéssica. **Gestão sócio-ambientalmente responsável**: um estudo multicase de empresas referência no cenário nacional. 2008. 71 páginas. Monografia do curso de Pós-Graduação em Marketing Empresarial – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2008.

RESUMO

No atual contexto, em que o meio ambiente está em foco, ressalta-se a importância das organizações, e como seus resíduos afetam o planeta. No Brasil, estas iniciativas estão sendo cada vez mais adotadas, e algumas empresas, hoje, são referências e conquistam espaço na mídia por suas práticas de gestão. Sendo assim, este trabalho identifica atributos de gestão sócio-ambientalmente responsável compartilhados por empresas de referência nacional, e fornece bases para empresas que resolverem adotar este tipo de gestão.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Gestão de empresas. Práticas de gestão sustentável.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1. Problema de Pesquisa	8
2. Objetivos.....	9
2.1 Objetivo Geral	9
2.2 Objetivos Específicos	9
3. Justificativa	9
METODOLOGIA DE PESQUISA	11
1. Questões de Pesquisa	11
2. Resultados Pretendidos	12
3. Limitações do Estudo	12
REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	13
APRESENTAÇÃO DOS CASOS	27
Parte 1 - Banco Real	28
1.1 Análise da Situação	28
1.1.1 Definição do Negócio e Política.....	28
1.1.2 Um breve histórico	29
1.1.3 Ambiente Externo e Análise Comparativa	30
1.2 Capacitações em Marketing – Práticas Sustentáveis	33
1.3 Gestão da Imagem Sócio-ambiental.....	37
Parte 2 - Natura	40
2.1 Análise da Situação	40
2.1.1 Definição do Negócio e Política.....	40
2.1.2 Um breve histórico	41
2.1.3 Ambiente Externo e Análise Comparativa	42
2.2 Capacitações em Marketing – Práticas Sustentáveis	43
2.3 Gestão da Imagem Sócio-ambiental.....	48
Parte 3 - Petrobrás	53
3.1 Análise da Situação	53
3.1.1 Definição do Negócio e Política.....	53
3.1.2 Um breve histórico	54
3.1.3 Ambiente Externo e Análise Comparativa	55
3.2 Capacitações em Marketing – Práticas Sustentáveis	57

3.3 Gestão da Imagem Sócio-ambiental.....	61
ANÁLISE DOS DADOS.....	63
CONCLUSÕES.....	67
REFERÊNCIAS.....	68

INTRODUÇÃO

A preocupação com o meio ambiente está em foco desde meados dos anos 80. Especialistas da área fazem previsões sobre uma possível escassez de água e alimentos se os homens não alterarem seus estilos de vida e passarem a preocupar-se com o ambiente em que vivem. Neste contexto, ressalta-se a importância das organizações, e como seus resíduos afetam o planeta. Portanto, o mercado mundial viu crescer, desde a década de 90, uma tendência inexorável: a gestão sócio-ambientalmente responsável.

Algumas iniciativas foram seguidas na busca da diminuição da poluição do planeta, entre elas alguns tratados e cartilhas de gestão a serem seguidas por empresas que preocupam-se com o ambiente. No Brasil, estas iniciativas estão sendo cada vez mais adotadas, e algumas empresas, hoje, são referências e conquistam espaço na mídia por suas práticas de gestão.

1. Problema de Pesquisa

Empresas referências em sustentabilidade conquistam seguidores em todo o país, pelo sucesso e destaque entre o meio de comunicação, além da conquista e credibilidade frente aos stakeholders.

No entanto, surge o questionamento: *quais os atributos de gestão sócio-ambientalmente responsável compartilhados por empresas referências no cenário nacional?*

Em vista do problema de pesquisa apresentado, este presente estudo baseia-se na apresentação de três casos de empresas referências em práticas de sustentabilidade no Brasil. O primeiro caso é o Banco Real, que em 2008 foi eleito o Banco Sustentável do Ano; seguido pela Natura, também ganhadora de prêmios e pioneira em sustentabilidade no setor de cosméticos brasileiro, e a Petrobrás, que devido à sua exploração do meio ambiente, resolveu adotar práticas menos agressivas e que permitam a preservação do mesmo.

A partir de então, são reunidos os principais pontos encontrados em suas estratégias de gestão responsável e de marketing, para verificar quais áreas são essenciais na formulação de uma estratégia sócio-ambientalmente responsável.

2. Objetivos

2.1 Objetivo Geral

Identificar quais atributos de gestão sócio-ambientalmente responsável são compartilhados por empresas de referência nacional.

2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar atributos de gestão sócio-ambientalmente responsável na empresa Banco Real;
- b) Identificar atributos de gestão sócio-ambientalmente responsável na empresa Natura;
- c) Identificar atributos de gestão sócio-ambientalmente responsável na empresa Petrobrás;
- d) Comparar atributos encontrados nas três empresas.

3. Justificativa

Este estudo é de extrema relevância para avanços na área de sustentabilidade, pois apresenta contribuições para diversos públicos:

- empresas que pretendem adotar práticas de gestão sócio-ambientalmente responsável, a fim de conhecerem o que tem sido praticado pelas empresas referência;
- empresas que já adotam estas práticas e precisam ajustar decisões para obter melhores resultados;
- governos e sociedade em geral, para conhecerem o que tem sido adotado na prática;
- pesquisadores da área, já que o estudo permite um avanço nas pesquisas sobre sustentabilidade.

O esquema de apresentação das idéias segue a seguinte ordem: no primeiro capítulo a metodologia de pesquisa é abordada, assim como os passos para coleta de dados na prática; no segundo capítulo serão apresentados embasamentos teórico-empíricos, que auxiliaram na construção do estudo; em seguida, o terceiro capítulo apresenta os casos, a princípio com o Banco Real, seguido por Natura e Petrobrás, com apresentação de dados, análise competitiva, práticas de sustentabilidade e gestão da imagem de cada um, respectivamente; o quarto capítulo compila os dados, sendo seguido por uma análise do que foi encontrado nos casos; e o quinto capítulo apresenta conclusões e recomendações para futuras pesquisas.

CAPÍTULO I

METODOLOGIA DE PESQUISA

O método de pesquisa a ser realizado é um Estudo Multicasos. O estudo baseia-se numa pesquisa tipo exploratória, com abordagem qualitativa. A análise de multicasos se dará a partir de fonte de dados secundária, sendo de origem documental e bibliográfica, com base no que já foi divulgado sobre as empresas em questão.

Na primeira parte do projeto será realizada uma pesquisa bibliográfica que fornecerá bases para o estudo. Nesta, serão retomados assuntos pertinentes à gestão de empresas, crescimento da importância da gestão sustentável, o que já foi escrito sobre como gerir uma empresa sócio-ambientalmente responsável, assim como apresentação de modelos já estudados.

A partir de então, será realizada um estudo multicasos, com o universo de três empresas - Banco Real, Natura e Petrobrás, sendo que em cada uma será ressaltado características de sua gestão e marketing voltados para a sustentabilidade. O levantamento destes dados, conforme dito anteriormente, se dará de forma secundária, através de pesquisa documental em revistas, web sites, artigos, e outras formas de divulgação em meios de comunicação, assim como relatórios elaborados pelas empresas pesquisadas.

Então, será feita uma análise para verificar quais os pontos em comum encontrados entre estas empresas, levando os principais conceitos revistos para serem analisados na prática.

1. Questões de pesquisa

- Quais os atributos de gestão sócio-ambientalmente responsável encontrados na empresa Banco Real?
- Quais os atributos de gestão sócio-ambientalmente responsável encontrados na empresa Natura?
- Quais os atributos de gestão sócio-ambientalmente responsável encontrados na empresa Petrobrás?
- Quais são os pontos em comum nas práticas de gestão sócio-ambientalmente responsáveis entre as empresas pesquisadas?

2. Resultados Pretendidos

Com este estudo, pretende-se verificar na prática o que tem sido feito pelas empresas referências em gestão sócio-ambientalmente responsáveis, fornecendo os pontos em comum entre elas, a fim de avançar os estudos na área.

3. Limitações do estudo

As limitações encontradas são que o estudo baseia-se em dados secundários, o que pode acarretar, em alguns casos, uma dissonância com o que acontece realmente na prática, ou se estas são percebidas por seus stakeholders como práticas de gestão sócio-ambientalmente responsáveis.

CAPÍTULO II

REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Dirigir empresas complexas em um mundo dinâmico e competitivo sempre desencadeou discussões entre meios e profissionais da área. O conceito administração estratégica surgiu, pela primeira vez, após a Fundação Ford e a Carnegie Corporation patrocinarem, nos anos 50, a pesquisa no currículo das escolas de negócios, recomendando que o ensino de negócios tivesse uma natureza mais ampla e incluísse um curso de capacitação em uma área chamada de política de negócios (GORDON e HOWELL, 1959 apud ALDAY, 2000). Essa ênfase mais recente e mais ampla induziu os líderes da área a mudarem o nome do curso de Política de Negócios para Administração Estratégica (LEONTIADES, 1982 apud ALDAY, 2000), o que culminou no conceito “a Administração Estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente” (ALDAY, 2000).

A partir de então, vários estudiosos dedicam-se a desenvolver esta questão. Wright, Kroll e Parnell (2000) definem estratégia como “planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e objetivos gerais da organização”, indo além de conceitos antes estabelecidos sobre administração. O termo evoluiu para gestão corporativa, e hoje o administrador precisa reconhecer oportunidades e ameaças que surgem em meio a mudanças políticas, legais, tecnológicas e sociais, para melhor gerenciar os objetivos e táticas da empresa.

Os mesmos autores discorrem sobre o tema dizendo que “o propósito de uma empresa é delineado a fim de estrategicamente criar riquezas para os acionistas, por meio da satisfação das necessidades e expectativas de vários stakeholders” (WRIGHT; KROL; PARNELL, p.85), sendo que esta é apenas uma de suas funções.

Ao longo dos anos viu-se crescer a necessidade de interagir com o meio ambiente ao redor, não apenas para retirar matérias primas ou mãos de obra necessárias, mas também para preservá-las. Os autores defendem que “(...) as organizações são influenciadas pelo ambiente; (...) as organizações eficazes são aquelas que se adaptam às exigências ambientais. As empresas que não conseguem ou não se adaptam à mudança externa gradual serão superadas por seus concorrentes e forçadas a sair do negócio” (WRIGHT; KROL; PARNELL, p.29).

A partir deste preceito, as empresas começaram a entender que não apenas agem no meio ambiente, como também toda ação decidirá o seu futuro. Tachizawa

(2005) diz ainda que “a inclusão da proteção do ambiente entre os objetivos estratégicos da organização amplia substancialmente todo o conceito de administração”. Viu-se, portanto, nos últimos 30 anos, uma tendência inexorável: o crescimento da gestão socialmente responsável.

UMA NOVA TENDÊNCIA

Passos (2004) marca seu início na década de 70, quando surge uma nova discussão, além das obrigações sociais, entendendo que as organizações são “uma rede que envolve seres humanos, indo desde seus acionistas, empregados, clientes, fornecedores até a comunidade”. Já nos anos 80 surge o movimento ambientalista, que passou a pressionar a sociedade sobre os impactos que estavam sendo causados na natureza, e as empresas passaram a repensar a influencia dos seus processos.

Nos anos 90, a globalização ganhou força e os negócios tornaram-se mundiais. A II Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento Humano, realizada no Rio de Janeiro e mundialmente conhecida como Rio 92, foi de extrema importância para o avanço das discussões sobre meio ambiente. Foi a maior reunião de chefes de estado já relatada, com 117 governantes, e colocou em foco o tema desenvolvimento sustentável e reversão do processo de degradação ambiental. Então, as corporações iniciaram mudanças, começaram a implantar políticas de relações justas de trabalhos e também ampliaram as discussões sobre meio ambiente e responsabilidade social.

Em 1997 entra em pauta o Protocolo de Quioto, um tratado internacional sobre redução da emissão dos gases que provocam o efeito estufa, considerado, de acordo com a maioria das investigações científicas, como causa do aquecimento global, o que veio acalorar mais a preocupação com o assunto.

Desde então, notícias como aquecimento global e seus efeitos catastróficos no planeta ganharam destaque nos principais meios de comunicação. Ficou claro que o modelo que trata os recursos naturais apenas como matéria prima para o processo produtivo não iria adiante, e as pessoas perceberam que estes recursos eram finitos se mal utilizados.

Em 2006, houve a publicação de um documento de grande impacto na comunidade econômica e empresarial: a Revisão Stern, organizada por sir Nicholas

Stern, ex-economista chefe do Banco Mundial, por solicitação do Tesouro britânico. Uma de suas estimativas indicava que, se não fosse tomada nenhuma providência de mitigação, adaptação e combate ao aquecimento global, o mundo veria seu produto interno bruto (PIB) encolher em 5% a cada ano. Se uma gama maior de riscos e impactos fosse levada em conta, essa quebra do PIB mundial poderia chegar a 20%.

No meio empresarial estabeleceram-se novas condições para disseminar o interesse por iniciativas voltadas para a questão da sustentabilidade dos negócios que remontam à criação do World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), em 1992. Em 1998, esse movimento levaria à formação da Greenhouse Gás Protocol Initiative (GHG Protocol, como é conhecida), coligação de 170 empresas internacionais criada para desenvolver, sob a liderança do WBCSD e do World Resources Institute (WRI), normas internacionalmente aceitas de monitoramento e comunicação das emissões de gases do efeito estufa.

Em 2007, houve a elaboração do 4º Relatório de Avaliação (AR4) do Painel Internacional de Mudanças Climáticas (IPCC, órgão instalado em 1988 pela ONU para estabelecer o estado de arte da pesquisa sobre clima no mundo). Os três grupos de trabalho que compuseram o AR4 – base de ciência física (WGI); impactos, adaptação e vulnerabilidade (WGII); e mitigação da mudança climática (WGIII) – lançaram seus respectivos sumários para formuladores de políticas públicas no primeiro semestre de 2007, em eventos que atraíram centenas de jornalistas do mundo inteiro. Os principais avanços em relação ao documento anterior do IPCC, o 3º Relatório de Avaliação (TAR), estavam na multiplicação das séries de dados usadas (mais de 29 mil), no refinamento dos programas de computador para modelar o comportamento do clima e na conseqüente redução das margens de incerteza envolvidas. Com base nesses progressos, o IPCC afirmou, pela primeira vez peremptoriamente, que a responsabilidade humana pela mudança climática é “inequívoca”. Ao emitir gases como o CO₂ (dióxido de carbono), produzido na queima de combustíveis fósseis (carvão, petróleo e gás natural) pelos setores de energia, transportes e industrial, nas mudanças do padrão de uso do solo (desmatamento à frente) e na agropecuária (fonte de carbono fixado no solo e de metano, outro importante GEE), as atividades humanas provocam o aquecimento global. O IPCC lançou no AR4, entre outras, as seguintes constatações e previsões (NATURA, 2008):

- a temperatura da atmosfera subirá pelo menos 1,8 grau Celsius, além do 0,76 já registrado desde o começo da era industrial, mais provavelmente 3, até 2100;
- o nível do mar deverá elevar-se de 18 cm a 59 cm neste século;
- 11 dos últimos 12 anos foram os mais quentes jamais registrados desde 1850;
- na América Latina haverá salinização e desertificação de terras cultiváveis de regiões semiáridas, como o Nordeste brasileiro;
- para impedir que o aquecimento global ultrapasse a marca de 2 graus, seria preciso reduzir emissões no mínimo em 50% até 2050.

Estas, entre outras estimativas divulgadas ao longo dos últimos 10 anos, fez crescer a preocupação do papel das empresas neste contexto.

UM NOVO TERMO

O primeiro termo criado para definir essa nova tendência de preocupação sócio ambiental foi *desenvolvimento ecologicamente sustentado*, elaborado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, publicado em um relatório denominado "Nosso Futuro Comum". Segundo esse relatório (1987), o termo diz respeito a "suprir as necessidades da geração presente sem afectar a habilidade das gerações futuras de suprir as suas".

Wright, Kroll e Parnell (2000) afirmam que "hoje em dia, a sociedade espera que as empresas ajudem a preservar o ambiente, vendam produtos seguros, tratem seus funcionários com igualdade, sejam verdadeiras com seus clientes e, em alguns casos, cheguem até mais longe, oferecendo treinamento aos desempregados, contribuindo para a educação e as artes e ajudando a revitalizar áreas urbanas onde há construção de favelas" (p. 117). Isso mostra que as pessoas estão cada vez mais exigentes em relação aos produtos que compram e como as empresas se relacionam com o meio em que agem.

Hoje é mais comum encontrar o termo sustentabilidade, mas que representa o mesmo princípio do termo desenvolvimento ecologicamente sustentado.

Ao lado do conceito sustentabilidade caminha o termo responsabilidade social. Esta, diz respeito ao cumprimento dos deveres e obrigações dos indivíduos e empresas para com a sociedade em geral. Juntas elas fazem parte do termo maior

utilizado na economia: crescimento sustentado. Deste, entende-se que é constante e duradouro, sobre bases consideradas estáveis e seguras.

Não é possível, porém, falar em crescimento sustentado sem citar a responsabilidade corporativa. Duarte et al. (1986), citado por Passos (2004) relata que nos primeiros estudos sobre responsabilidade social empresarial, o termo era controverso e de difícil precisão, sendo que "(...) havia quem o entendesse como obrigação legal, comportamento ético, ou filantropia e caridade" (Passos, 2004 p. 165). Hoje, responsabilidade social é "(...) relacionada à ação empresarial, lucrativa, podendo incluir ou não ações filantrópicas ou com a comunidade" (p. 165).

Para Donaire (2007), o envolvimento das organizações com as questões sociais é uma grande oportunidade de negócios. Ele defende que o conceito desenvolvimento sustentado "induz um espírito de responsabilidade comum como processo de mudança no qual a exploração de recursos materiais, os investimentos financeiros e as rotas do desenvolvimento tecnológico deverão adquirir sentido harmonioso" (p. 40). Ou seja, as empresas devem estar atentas às mudanças de cenário, devem ser capazes de reconhecer oportunidades e ameaças através de um *scanning* ambiental, analisando tendências ambientais relevantes e admitir pontos fortes e fracos. Essas tendências apresentam oportunidades ou restrições que cabe a empresa transformá-las em seu próprio benefício.

AS ORGANIZAÇÕES E A SUSTENTABILIDADE

Wright, Kroll e Pamell (2004) mostram que a mudança ambiental afeta a cultura de algumas empresas. Portanto, ao longo dos anos a empresa deve acrescentar novos elementos à sua cultura, a medida que os obsoletos são descartados. É importante ressaltar que "(...) a estratégia não será implementada se exigir 'suposições, valores e modos de trabalhar' que são diferentes da cultura da organização" (2004, p. 327).

Portanto autores da área sugerem que a mudança de uma visão empresarial antiga para uma focada no desenvolvimento sustentado deve englobar todas as áreas envolvidas no processo. Tachizawa (2005) aborda que

"Para competir com maior eficácia, as organizações estarão introduzindo iniciativas estratégicas de custo, tecnologias da informação, qualidade,

compressão do tempo em seus ciclos operacionais, e implementando novos modelos de gestão ambiental e de responsabilidade social. Além dessas mudanças intra-organizacionais, forças externas como a necessidade de formação de alianças estratégicas, a necessidade de parcerias e acordos com fornecedores e clientes, a carência de habilidades da força de trabalho, os desequilíbrios nas balanças comerciais e o poder de compra estarão influenciando no reposicionamento da atuação do gestor das organizações do futuro” (TACHIZAWA, 2005, p. 82).

A empresa é afetada assim como afeta o meio em que atua. Por isso a importância de uma gestão que envolva a cultura da empresa. A abordagem *triple bottom line*, proposta por John Elkington em 1997 enfatiza questões consideradas fundamentais para uma atuação orientada para a sustentabilidade: a integração dos três componentes do desenvolvimento sustentável – crescimento econômico, equidade social e proteção ao meio ambiente, e a integração entre os aspectos de curto e longo prazo (Elkington apud Almeida, 2006).

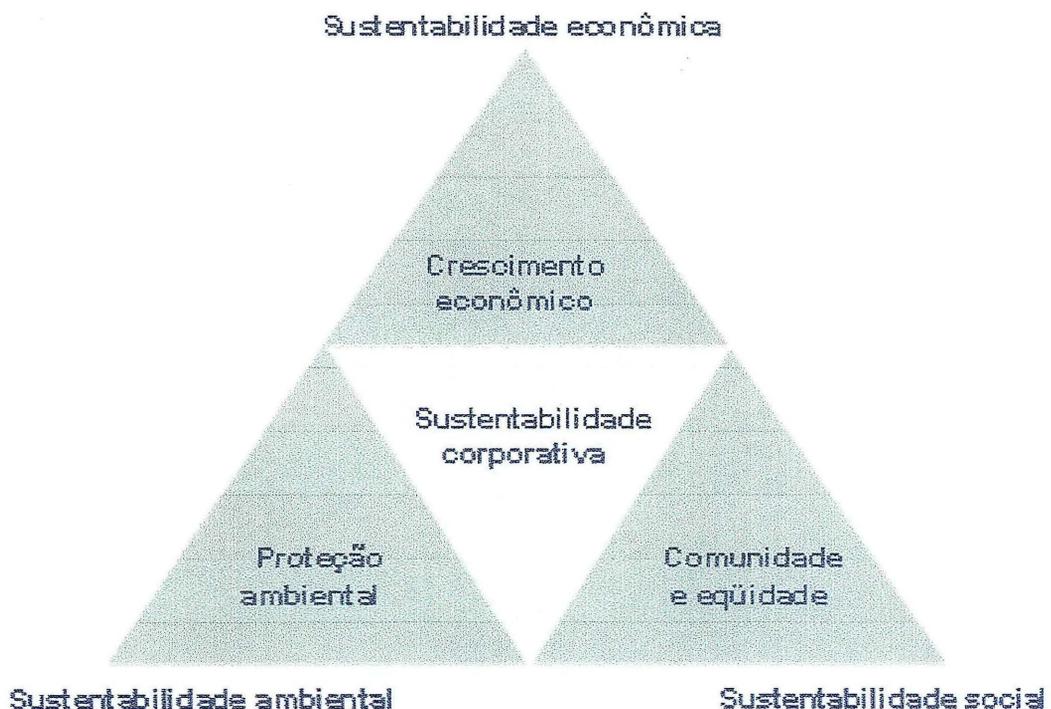


Figura 1: Sustentabilidade corporativa - abordagem Triple Bottom Line
Fonte: Elkington, J. apud Almeida, M. (2006)

Donaire (2007) mostra a influencia da gestão ambiental nas unidades administrativas da empresa. Quando uma empresa adota a gestão responsável, ela passa a permear todas as outras atividades da empresa.

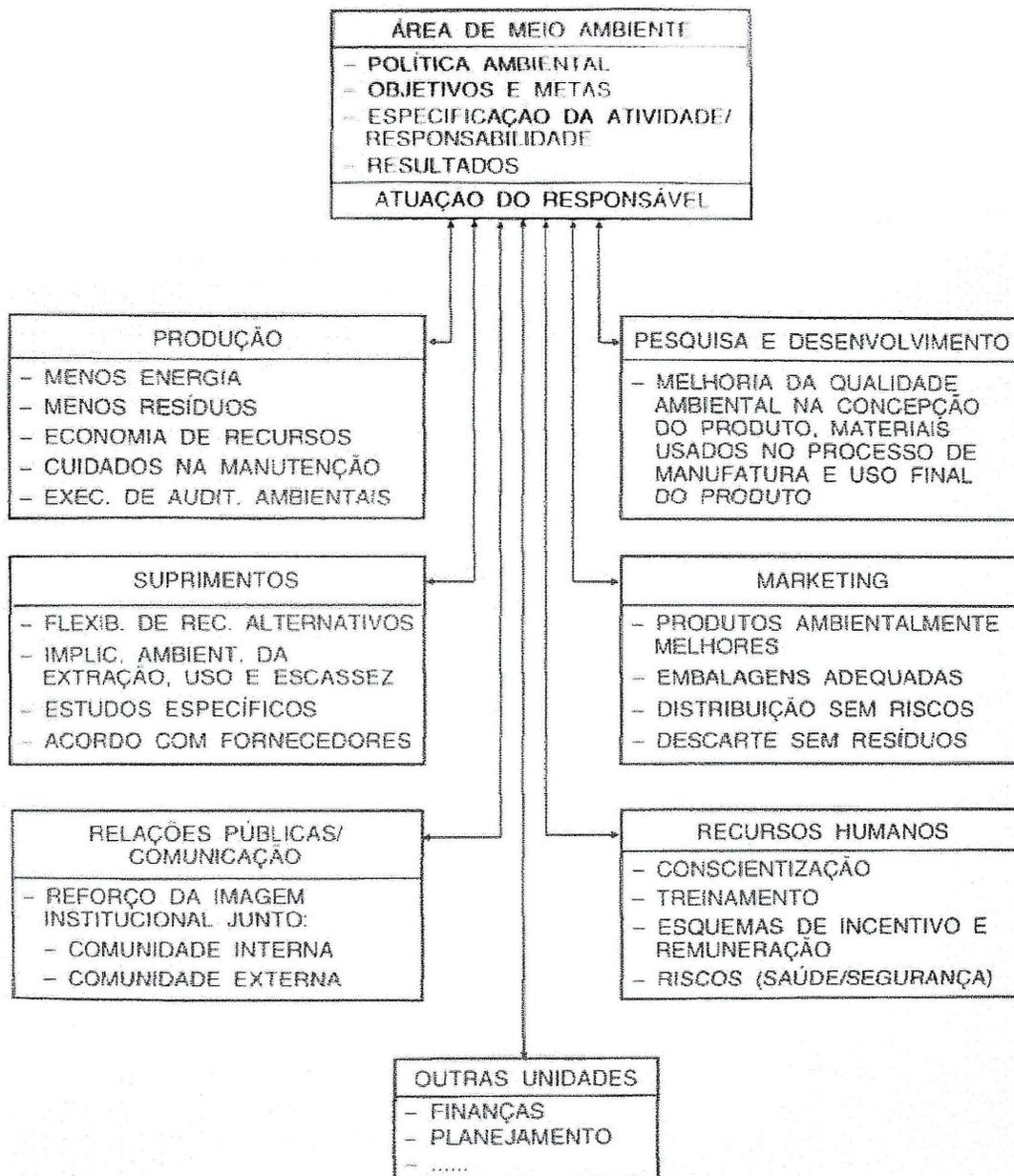


Figura 2: Gestão ambiental e suas influências nas áreas funcionais
Fonte: DONAIRE, 2007.

Na tentativa de um discurso socialmente responsável e de desenvolvimento sustentável, muitas empresas perdem o foco e algumas vezes pecam na maneira de planejar as suas ações. Passos (2004) classifica as empresas a partir do modo como elas lidam com a responsabilidade social

“A partir do critério da responsabilidade social, poderíamos classificar as empresas em três grandes modelos: aquelas que visam apenas o lucro e são assumidamente negócios; as que se colocam como organizações sociais e procuram satisfazer aos interesses de uma rede de pessoas e, por último, as empresas socialmente responsáveis, que não se preocupam apenas com o lucro econômico, mas também com o social, com a transformação social” (PASSOS, 2004, p. 166).

UM NOVO INVESTIDOR

A nova tendência da preocupação com o meio ambiente trouxe consigo uma onda de investidores que procuram empresas sócio-ambientalmente responsáveis para investir. Estima-se que este mercado movimente em torno de 1 trilhão de dólares por ano nos Estados Unidos (CAMARGOS, 2006).

O Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI), índice que reúne empresas socialmente responsáveis cotadas na bolsa de Nova York, foi o primeiro a focar este segmento. A visibilidade adquirida pelo DJSI deu origem a outros índices de sustentabilidade: em 2001 foi criado o FTSE4good Global, da bolsa de Londres, e em 2003 o Socially Responsible Index, da bolsa de Johannesburgo, na África do Sul.

No Brasil, o Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa (ISE) existe desde 2005. Sua valorização em 2006 foi de 21,6% até outubro, ante 17,3% do Ibovespa. Criado sob a coordenação do Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV-SP, o ISE foi composto de uma carteira de 28 empresas em seu lançamento. Entre elas Bradesco, Embraer, CPFL e Perdigão. Essas companhias enfrentaram um processo de seleção que teve por base o conceito do triple bottom line e tiveram de responder a um questionário que avalia aspectos econômico-financeiros, sociais e ambientais. Ao longo de 2006, o questionário passou por ajustes e ficou mais seletivo. Foram incluídas, por exemplo, questões sobre direitos humanos, corrupção e contribuições para campanhas eleitorais. Depois de submetido a audiência

pública, ele foi encaminhado para as companhias que representam os 150 papéis mais líquidos do Ibovespa (CAMARGOS, 2006).

OS CÓDIGOS DE CONDUTA AMBIENTAIS

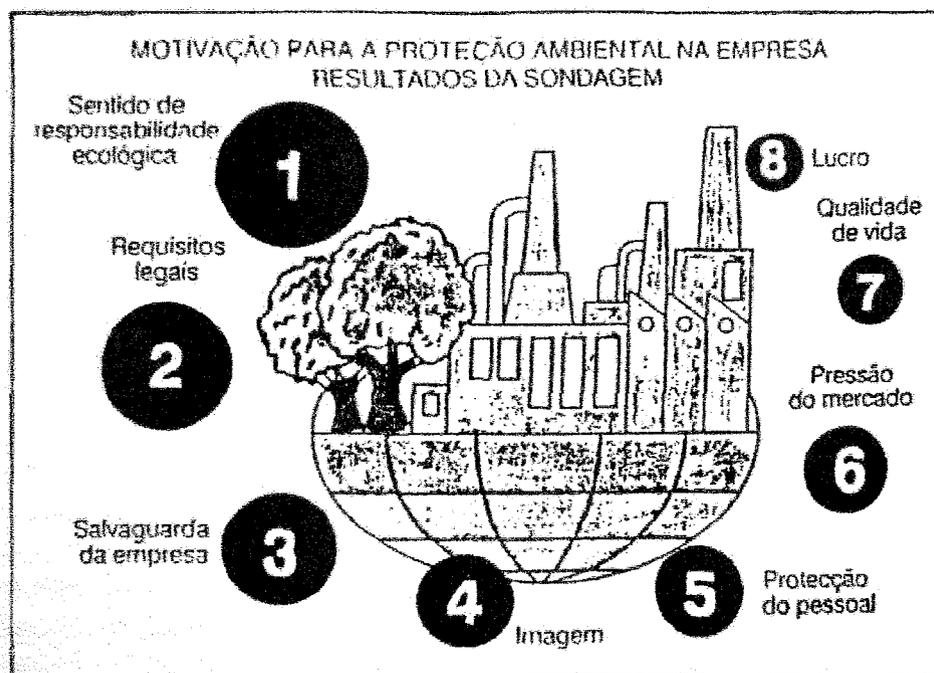
Alguns autores e comissões internacionais fizeram esforços para mostrar os benefícios de uma empresa aderir à causa ambiental e a melhor forma de aplicá-lo à empresa (códigos de condutas ambientais). O primeiro sistema administrativo voltado para o desenvolvimento sustentado foi o da empresa Winter & Sohn, desenvolvido a partir de 1972, conhecido como Sistema Integrado de Gestão Ambiental, ou Modelo Winter. Esta previa a incorporação da questão ambiental em todos os setores da empresa.

Ele baseia-se em módulos integrados, que devem ser reconhecidos e constantemente avaliados por parte da administração. São estes:

1) Motivação da Alta Administração	11) Gestão de Materiais
2) Objetivos e estratégia da empresa	12) Tecnologia de produção
3) Marketing	13) Tratamento e valorização de resíduos
4) Disposições internas em defesa do ambiente	14) Veículos da empresa
5) Motivação e formação do pessoal	15) Construção das instalações/equipamentos
6) Condições do trabalho	16) Finanças
7) Alimentação dos funcionários	17) Direito
8) Aconselhamento ambiental familiar	18) Seguros
9) Economia de energia e água	19) Relações internacionais
10) Desenvolvimento do produto	20) Relações públicas

*Tabela 1: Modelo Winter – Módulos integrados
Fonte: DONAIRE, 2007.*

Após essa iniciativa algumas empresas uniram-se e formaram a Associação Federal da Administração Ecologicamente Consciente (BAUM), a partir da qual formaram-se alguns princípios sobre proteção ambiental na empresa.



*Figura 3: Motivação para a proteção ambiental na empresa
Fonte: BAUM Bundesdeutscher Arbeitskreis für umweltbewußtes Management e. V.
apud DONAIRE, 2007.*

North (1992) também mostra alguns benefícios em níveis econômicos e estratégicos da gestão ambiental.

BENEFÍCIOS ECONÔMICOS

Economia de custos

- Economias devido à redução do consumo de água, energia e outros insumos.
- Economias devidos à reciclagem, venda e aproveitamento de resíduos e diminuição de efluentes.
- Redução de multas e penalidades por poluição.

Incremento de receitas

- Aumento da contribuição marginal de "produtos verdes" que podem ser vendidos a preços mais altos.
- Aumento da participação no mercado devido a inovação dos produtos e menos concorrência.
- Linhas de novos produtos para novos mercados.
- Aumento da demanda para produtos que contribuam para a diminuição da poluição.

BENEFÍCIOS ESTRATÉGICOS

- Melhoria da imagem institucional.
- Renovação do “portfólio” de produtos.
- Aumento da produtividade.
- Alto comprometimento do pessoal.
- Melhoria nas relações de trabalho.
- Melhoria e criatividade para novos desafios.
- Melhoria das relações com os órgãos governamentais, comunidade e grupos ambientalistas.
- Acesso assegurado ao mercado externo.
- Melhorar adequação aos padrões ambientais.

Tabela 2: Benefícios da gestão ambiental.

Fonte: Adaptado de NORTH, K. Environmental business management. Genebra: ILO, 1992. apud DONAIRE, 2007.

Seguindo a tendência global de conduta ambiental, em novembro de 1990 a Câmara de Comércio Internacional (CCI) elaborou um documento com princípios para ajudar as empresas ao redor do mundo a melhorar o desempenho ambiental. Esta carta foi denominada *Business Charter For Sustainable Development* e engloba os seguintes tópicos:

- 1- **PRIORIDADE ORGANIZACIONAL:** reconhecer a questão ambiental como uma das prioridades da empresa e estabelecer políticas adequadas ao meio ambiente.
- 2- **GESTÃO INTEGRADA:** integrar políticas ambientais em todos os negócios.
- 3- **PROCESSO DE MELHORIA:** continuar melhorando políticas e performance ambiental, levando em conta necessidades dos consumidores e comunidade.
- 4- **EDUCAÇÃO DO PESSOAL:** treinar o pessoal para agir de forma responsável em relação ao ambiente.
- 5- **PRIORIDADE DE ENFOQUE:** classificar prioridades de ações de acordo com repercussões ambientais.
- 6- **PRODUTOS E SERVIÇOS:** desenvolver produtos que não agridam o meio ambiente e que possam ser reciclados ou reutilizados.
- 7- **ORIENTAÇÃO AO CONSUMIDOR:** orientar e treinar o público em geral sobre utilização e descarte dos produtos produzidos.

- 8- EQUIPAMENTOS E OPERACIONALIZAÇÃO: desenvolver e operar máquinas que promovam o uso sustentável e minimizem impactos negativos no ambiente.
- 9- PESQUISA: conduzir ou apoiar projetos que estudem impactos no ambiente e a sua minimização.
- 10- ENFOQUE PREVENTIVO: modificar processos produtivos a fim de prevenir degradações no meio ambiente.
- 11- FORNECEDORES E SUBCONTRATADOS: exigir condutas responsáveis de fornecedores e subcontratados para que eles sejam uma extensão da empresa.
- 12- PLANOS DE EMERGÊNCIA: manter planos de emergência para áreas de risco, reconhecendo eventuais repercussões de acidentes.
- 13- TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA: disseminar tecnologias e métodos de gestão responsáveis a setores públicos e privados.
- 14- CONTRIBUIÇÃO AO ESFORÇO COMUM: contribuir com esforços de programas educacionais à preservação do meio ambiente.
- 15- TRANSPARÊNCIA DE ATITUDE: manter diálogo e transparência com a comunidade interna e externa, respondendo às suas preocupações.
- 16- ATENDIMENTO E DIVULGAÇÃO: medir a *performance* ambiental, assim como manter auditorias e prover informações a todo o público.

O mais utilizado atualmente é o GRI — Global Reporting Initiative. Ele foi desenvolvido por uma empresa holandesa, de nome GRI, e é o único aceito mundialmente (KASSAI, 2007). Ao estabelecer certa normatização para os relatórios de sustentabilidade, o GRI foi adotado por administradores de fundos de investimento especializados em ações de companhias sustentáveis. A adoção do GRI também é pré-requisito para as empresas que pleiteiam fazer parte da carteira do Índice Dow Jones de Sustentabilidade, que reúne empresas socialmente responsáveis cotadas na bolsa de Nova York. Ele especifica 79 indicadores econômicos, sociais e ambientais, abrangendo desde o consumo de energia e água até a composição da administração de acordo com gênero e raça, passando pelo impacto dos produtos nos consumidores, acidentes de trabalho e volume de emissões de gases de efeito estufa.

No Brasil, tem destaque a iniciativa da Abiquim – Associação Brasileira da Indústria Química, que adaptou à versão brasileira o programa “Responsible Care

Program”, desenvolvido pela Canadian Chemical Producers Association (CCPA) em 1985. Este propõe direções no gerenciamento ambiental, com recomendações para segurança interna e externa, visando a melhoria contínua.

AS CERTIFICAÇÕES

Em busca da certificação da adoção de práticas sustentáveis, a Organização Internacional para Padronização (em inglês: *International Organization for Standardization – ISO*) estabeleceu as normas ISO 14000 – Gestão Ambiental, inicialmente elaboradas visando o “manejo ambiental”, que significa “o que a organização faz para minimizar os efeitos nocivos ao ambiente causados pelas suas atividades” (ISO, 2000, apud EMBRAPA, 2008).

Assim sendo, essas normas fomentam a prevenção de processos de contaminações ambientais, uma vez que orientam a organização quanto a sua estrutura, forma de operação e de levantamento, armazenamento, recuperação e disponibilização de dados e resultados (sempre atentando para as necessidades futuras e imediatas de mercado e, conseqüentemente, a satisfação do cliente), entre outras orientações, inserindo a organização no contexto ambiental.

Inclui planos dirigidos a tomadas de decisões que favoreçam a prevenção ou mitigação de impactos ambientais de caráter compartimental e inter-compartimental, tais como, contaminações de solo, água, ar, flora e fauna, além de processos escolhidos como significativos no contexto ambiental.

A norma ISO 14001 estabelece o sistema de gestão ambiental da organização e, assim:

1. avalia as conseqüências ambientais das atividades, produtos e serviços da organização;
2. atende a demanda da sociedade;
3. define políticas e objetivos baseados em indicadores ambientais definidos pela organização que podem retratar necessidades desde a redução de emissões de poluentes até a utilização racional dos recursos naturais;
4. implicam na redução de custos, na prestação de serviços e em prevenção;
5. é aplicada às atividades com potencial de efeito no meio ambiente;
6. é aplicável à organização como um todo.

Além da ISO, existem algumas outras certificações, como os indicadores Ethos, que englobam os seguintes temas. Os indicadores abrangem os temas: Valores, Transparência e Governança, Público Interno, Meio Ambiente, Fornecedores, Consumidores e Clientes, Comunidade e Governo e Sociedade; além da FNQ (critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade) e SA 8000 (Norma internacional que trata de conduta ética nas relações de trabalho e do respeito aos direitos humanos).

CAPÍTULO III

APRESENTAÇÃO DOS CASOS

Após apresentação da metodologia de pesquisa e o embasamento teórico-empírico, que auxiliou a construção do conhecimento até então, o presente capítulo é baseado no estudo dos casos de três empresas referências em práticas de gestão sócio-ambientalmente responsável no cenário nacional, seguindo a ordem de apresentação:

Parte 1 - Banco Real;

Parte 2 – Natura;

Parte 3 - Petrobrás.

PARTE 1 - BANCO REAL



1.1 Análise da Situação

1.1.1 Definição do Negócio e Política

Razão Social: Banco ABN Amro Real S.A.

Setor: Serviços

Sub-setor: Financeiro

Atividade principal: prestação de serviços financeiros comerciais

Origem do capital: Internacional

Endereço: Av. Paulista, 1374, 4º andar

Município: São Paulo - SP

CEP: 01310-916

Telefone: (0xx11) 3174-9800

Fax: (0xx11) 3174-9110

Site: www.abnamro.com.br

Missão: “Ser uma organização reconhecida por prestar serviços financeiros de qualidade exemplar aos nossos clientes, gerando *resultados sustentáveis* e buscando a satisfação de pessoas e organizações, que junto conosco contribuam para a evolução da sociedade.”

Visão: “Um novo Banco para uma nova Sociedade: a sociedade em evolução, cada vez mais bem informada e consciente, busca a integração do humano e do ambiental com o econômico em todas as suas decisões. Nós, como organização e como indivíduos, somos agentes dessa evolução.”

BANCO REAL	
Valores em R\$ milhões – 2007 / 1º trimestre	
Receita Líquida	51.345,40
Lucro Líquido	532,83
Ativo Total	129.775,61
Patrimônio Líquido	10.956,09

*Tabela 3: dados econômicos Banco Real
Fonte: IPIB, 2008.*

BANCO REAL E EMPRESAS NO BRASIL	03/2008
Número de Agências (Bacen)	1.142
Número de Agências, PAB's e PAP's	2.010
Lojas Consumer (Aymoré)	132
Pontos de Atendimento Próprios (Ag+PAP+PAB+PAE+Consumer)	3.979
Pontos de Vendas (Ag+PAP+PAB+PAE+Consumer+24hs)	8.200
Terminais de Auto Atendimento	9.873
Número de Funcionários	33.202
Número de Correntistas	4.130.026

*Figura 4: Banco Real no Brasil
Fonte: Banco Real, 2008.*

1.1.2 Um breve histórico

O Banco Real surgiu em 1971, com a decisão de mudança de nome do Banco da Lavoura de Minas Gerais. Com sua criação em 1925, o Banco de Lavoura de Minas Gerais evoluiu a partir de uma Cooperativa de Crédito, e em 1945 transferiu sua sede para São Paulo, onde se tornou o quinto maior do país. Acreditando que as palavras "rural" e "lavoura" poderiam restringir a clientela unicamente a fazendeiros, os responsáveis mudaram o nome para Banco Real.

O então AMD AMRO Bank, instalado no Brasil desde 1917, comprou o Banco Real em 1998, que contava com 1,4 mil agências e 17 mil funcionários; e em 2003 o Banco Sudameris.

Hoje, o Banco Real é o terceiro maior banco privado do país, com mais de 13 milhões de clientes, cerca de duas mil agências e postos de atendimento bancário e 30 mil funcionários.

1.1.3 Ambiente Externo e Análise Competitiva

O setor de serviços financeiros vem passando por uma fase de crescimento, juntamente com a economia nacional. Segundo dados da Febraban (Federação Brasileira de Bancos), em 2006, houve crescimento de 7,9% no número de contas correntes que totalizaram 102,6 milhões.

Os serviços bancários são oferecidos por meio de diferentes canais de atendimento, desde agências até outros meios. A importância do surgimento de novos canais de atendimento cresceu e tem permitido o acesso aos serviços bancários em localidades distantes dos grandes centros urbanos.

Entre os novos canais de atendimento está o Internet Banking. O número de clientes deste meio, empresas e indivíduos, praticamente se estabilizou em 2006, representando cerca de 17% da população brasileira, enquanto o de usuários de Internet totaliza cerca de 28% (Ibope/Net ratings, in Febraban).

A Febraban, em sua pesquisa anual de 2006, conclui que 45% dos bancos pesquisados possuem sistemas de gestão ambiental, por meio dos quais estabelecem objetivos e metas relacionadas ao tema. Destes bancos:

- 46% declararam promover treinamentos sobre temas socioambientais relacionados à gestão dos seus negócios, como forma de aprimorar a condução de suas políticas ambientais;
- 50% mantêm profissionais especializados em riscos e oportunidades ambientais;
- 33% realiza auditorias relacionadas às suas práticas ambientais;
- 33% realiza projetos de conservação de áreas protegidas e/ou programas de proteção a animais ameaçados.

Neste contexto, é possível visualizar os maiores players, segundo dados do Portal IPIB, classificados pelo número de agências.

*Valores em R\$ milhões

	Banco	Depósito Total*	Patrimônio Líquido*	Lucro Líquido*	Ativo Total*	Nº de Agências
1	Banco do Brasil	160.663,43	21.638,46	1.408,79	321.898,02	4039
2	Bradesco	84.292,42	26.034,97	1.705,51	229.735,04	3006
3	Caixa Econômica Federal	124.320,96	9.811,75	777,57	219.509,52	2380
4	Itaú	65.665,03	26.237,77	-1.460,59	250.082,02	2348
5	ABN Amro Real	51.345,40	10.956,09	532,83	129.775,61	1088
6	Santander Brasil	31.261,84	8.631,14	552,38	101.370,12	1027
7	Unibanco	36.416,65	10.395,41	592,18	110.374,73	939
8	HSBC Bank Brasil	41.475,07	4.254,31	240,72	64.410,18	932
9	Nossa Caixa	26.747,78	2.679,98	87,70	42.911,95	512
10	Banrisul	10.454,59	1.851,14	638,47	16.289,03	407

Figura 5: Ranking do Setor - Bancos
 Fonte: IPIB, 2008.

Seguindo o ranking do IPIB, foram selecionados os cinco maiores bancos (por número de agências), e então detalhadas as práticas ressaltadas pela Febraban em relação ao meio ambiente. São elas:

Banco	Práticas Sustentáveis
Banco do Brasil	<p><u>Consumo e Uso consciente de recursos</u> Programas Procel e Proágua (redução de consumo de energia elétrica e água) foram incorporados ao programa de Ecoeficiência, que ainda prevê a redução do uso de papel (Programa de Racionalização da Impressão), a correta destinação dos resíduos para reciclagem e a reciclagem de toner.</p> <p><u>Minimização de Resíduos, coleta seletiva e reciclagem de materiais</u> Programa de Ecoeficiência - conhecer, identificar e tratar os resíduos gerados pela sua atividade, prevendo redução no uso de papel, correta destinação dos resíduos e reciclagem de tonner.</p>
Bradesco	<p><u>Consumo e Uso consciente de recursos</u> Máximo uso de iluminação natural / condicionadores de ar com sistema que produz degelo a noite, reduzindo consumo de energia nos horários de maior demanda / utilização de papel reciclado para a impressão de documentos, impressos e formulários / utilização de cartuchos remanufaturados e racionalização na impressão / reutilização de mobiliários e equipamentos / utilização de lápis fabricado com madeira certificada pelo FSC (Forest Stewardship Council) / utilização de 100 m³ de madeira 100% reflorestada na confecção de móveis e divisórias nos</p>

	<p>centros administrativos em 2006 / programa de medição da participação direta e indireta nas emissões de gás carbônico para neutralizar sua produção – emissões compensadas com plantio de árvores, compra de créditos de carbono e construção de parcerias.</p> <p><u>Minimização de Resíduos, coleta seletiva e reciclagem de materiais</u></p> <p>Coleta seletiva de metais, vidros e plásticos na matriz (Cidade de Deus) e em centros administrativos</p>
Caixa Econômica Federal	<p><u>Consumo e Uso consciente de recursos</u></p> <p>Programa de Racionalização de Gastos e Eliminação de Desperdícios, com campanhas de gestão e racionalização de água, energia, papel e impressão, proporcionando economia de mais de R\$ 512 milhões em 2006 / Instalada a primeira agência que reaproveita água pluvial para irrigação de jardins, uso em bacias sanitárias e limpeza da unidade (São José do Rio Preto – SP)</p> <p><u>Minimização de Resíduos, coleta seletiva e reciclagem de materiais</u></p> <p>Cerca de 60% dos prédios administrativos e 40% das agências fazem coleta de papel / Programa Gestão de Resíduos Sólidos, com o intuito de monitorar o processo de descarte de resíduos sólidos</p>
Itaú	<p><u>Consumo e Uso consciente de recursos</u></p> <p>Nenhuma prática ressaltada</p> <p><u>Minimização de Resíduos, coleta seletiva e reciclagem de materiais</u></p> <p>Coleta de 607 toneladas de aparas de papel, 21 toneladas por ano de copos plásticos e 9 toneladas de latas de alumínio por ano. A receita de R\$ 141.292,00 da venda desse material para reciclagem foi repassada para a Fundação Itaú Social / Controle do Descarte de 17.900 lâmpadas</p>
Real	<p><u>Consumo e Uso consciente de recursos</u></p> <p>Instalação de células fotovoltaicas no auto-atendimento da agência Granja Viana (SP) / Metas de redução de consumo de água e energia nos prédios administrativos e iniciativas nas agências / Utilização de papel reciclado em substituição ao papel branco, que reduz o uso de energia e de insumos na fabricação do papel / Programa de recolhimento de pilhas nas agências, para uso de funcionários, clientes e comunidade em geral, como contribuição para reduzir riscos de contaminação do solo por metais pesados</p> <p><u>Minimização de Resíduos, coleta seletiva e reciclagem de materiais</u></p> <p>Nenhuma prática ressaltada</p>

Tabela 4: Análise competitiva - Bancos
Fonte: FEBRABAN, 2007.

Segundo dados da pesquisa de 2007, realizado pela Febrabran, neste mesmo ano, os bancos investiram R\$ 6,2 bilhões em tecnologia, incremento de 16% sobre o ano anterior. Houve, também em 2007, a instalação de mais oito mil caixas automáticos adaptados especialmente para assegurar o acesso a pessoas com deficiência.

1.2 Capacitações em Marketing – Práticas Sustentáveis

O Banco Real parte da premissa de que os negócios são agentes do desenvolvimento econômico, e que eles, em geral, precisam de uma intermediação de um banco. Portanto, esta é a chance de colocar em prática suas ações. Em sua missão o banco já apresenta a sua perspectiva, quando fala em “resultados sustentáveis”. Para isso, ele apresenta o modelo a ser seguido:

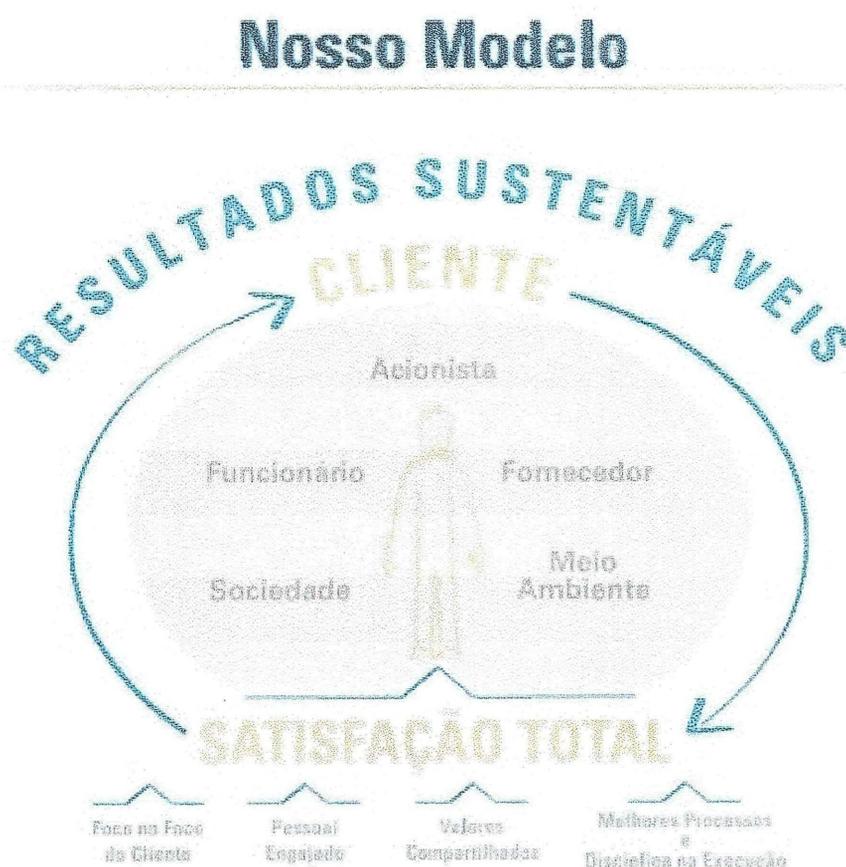


Figura 6: Modelo de Gestão – Banco Real
Fonte: BANCO REAL, 2008.

O banco mostra que os resultados sustentáveis vêm a partir da integração e comprometimento não apenas da empresa, mas também dos stakeholders. Segundo o esquema, as práticas de sustentabilidade envolvem cinco esferas: acionistas, funcionários, fornecedores, meio ambiente e sociedade.

(1) Acionistas

Elaboração de relatórios, como por exemplo, o Relatório Anual de Sustentabilidade, que mostra o que tem sido feito pela empresa.

(2) Funcionários

Para a empresa, a sustentabilidade deve estar presente na vida de seus funcionários: “a mudança ocorre de dentro para fora. Começa pelo indivíduo, que provoca mudanças no Banco, que influencia o mercado, que transforma a sociedade” (www.bancoreal.com.br). A empresa busca compreender o seu cliente e acredita que se o funcionário não estiver satisfeito, o cliente também não estará. Para isso, as práticas adotadas foram:

- Treinamento de gerentes de relacionamento e analistas de crédito em política de Risco Socioambiental;
- Workshops de Negócios Sustentáveis para gestores;
- Treinamentos de Oportunidades de Negócios Sustentáveis para gerentes;
- Treinamentos de 8,3 mil funcionários no tema sustentabilidade;
- Programa de Desenvolvimento de Líderes em Sustentabilidade, abrangendo 2,4 mil funcionários.
- Encontros de Sustentabilidade, com o objetivo de promover a reflexão e o debate sobre o tema entre especialistas, funcionários, clientes, fornecedores, instituições parceiras e a sociedade;
- Programas de inclusão de grupos historicamente discriminados no quadro de funcionários: recrutamentos e incentivos à gestão com negros, pessoas deficientes, mulheres, adolescentes e idosos – a intenção é promover a diversidade.

(3) Fornecedores

O banco promoveu a mudança de seus fornecedores, sendo que para fazer parte do grupo é preciso adotar políticas sustentáveis.

- Os fornecedores são convidados a participarem de um encontro onde são discutidas práticas de gestão sustentáveis; quem decide mudar traça planos com base nos indicadores Ethos, traçando as melhorias que deseja alcançar;

- Criação do documento *Parceria de Valor*: os fornecedores devem seguir este documento, que proíbe discriminação, contratação de mão-de-obra infantil, escrava, ou práticas que agredam o meio ambiente;

- Programa *Compartilhar*: funcionários de empresas terceirizadas que não tiveram oportunidade de estudar podem participar deste programa de alfabetização;

- Criação do *Time de Ecoeficiência*, formado em 2002 e integrado, voluntariamente, por funcionários das diferentes áreas da Organização, responsáveis por iniciativas que promovem a ecoeficiência na empresa.

(4) Meio ambiente

Para diminuir o impacto das ações no meio ambiente, o banco passou a preocupar-se com os resíduos da própria empresa, gerados diariamente em suas operações.

- Programa de Ecoeficiência: produzir mais usando menos recursos naturais, abordando o conceito dos 3Rs (reduzir, reutilizar e reciclar);

- Assinatura da Declaração Universal de Produção Mais Limpa (P+L) do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente;

- Todos os prédios administrativos e 98% de nossas agências têm coleta seletiva;

- Adoção do papel reciclado em cerca de 90% dos processos (impressoras, copiadoras, materiais de comunicação, anúncios, outdoors, talões de cheques e extratos);

- Implantação do Sistema de Gestão Ambiental (SGA) nos escritórios;

- Certificação do edifício-sede pela ISSO 14001;

- Construção da primeira agência a obter o certificado de construção sustentável do LEED (Leadership in Energy And Environmental Design) na América do Sul;

- Lançamento do programa *Pegada de Aquecimento Global (PAG)*, que permite monitorar as emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE) geradas por cada funcionário em seu período de trabalho; redução de 2,02 toneladas em 2005 para 1,51 em 2007, com meta de uma tonelada por funcionário em cinco anos;

- Redução em quase 12% nos últimos três anos o consumo relativo de energia, através de ações e investimentos na redução do consumo;
- Criação do Projeto Floresta Real, que promove a restauração da Mata Atlântica na bacia do rio Juquiá, no interior de São Paulo, em compensação às emissões diretas de GEE pela empresa;
- Papa-Pilhas Programa de Real de Reciclagem de Pilhas e Baterias, com instalação de pontos de coletas de pilhas e baterias;
- Parcerias com prefeituras, cooperativas de catadores e empresas especializadas, que recolhem e encaminham os materiais para reciclagem;
- Aliança entre o Banco Real, Companhia Suzano, Fundação AVINA e Instituto Ecofuturo, com programa apóia cooperativas e associações de materiais recicláveis;
- Criação do Fundo Ethical, um fundo de renda variável composto essencialmente por ações de empresas que possuem boa performance financeira e boa conduta comprovada em relação a questões socioambientais - está disponível para aplicação com valor inicial a partir de R\$ 100,00;
- Linhas de linhas de créditos pessoais e empresariais, que promovam iniciativas sustentáveis, desde a compra de aquecedores solares para residências, até compra de maquinários para diminuir a poluição na empresa;

(5) Sociedade

Realizar práticas que promovam a inclusão social.

- Real Microcrédito, que são empréstimos que auxiliam famílias de baixa renda a exercerem atividades econômicas rentáveis, capazes de gerar benefícios para a comunidade – presente através de postos em comunidades de baixa renda;
- Projeto Escola Brasil: contribuição de funcionários, familiares, clientes, fornecedores, parceiros e a comunidade para melhorar a educação na escola pública através de parcerias;
- Amigo Real: destinação de parte do imposto de renda para municípios com baixos índices de desenvolvimento, para promover a proteção e atendimento à criança e ao adolescente, através de Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente, Conselhos Tutelares e organizações sociais e comunitárias;
- Brincando na Rede: pagina na internet para estimular o desenvolvimento e o interesse pela leitura entre crianças de 5 a 12 anos;

- Prêmio Educar para a Igualdade Racial: união com o Centro de Estudos das Relações do Trabalho e Desigualdades (CEERT), com o intuito de identificar, analisar, reconhecer e disseminar práticas educacionais com conteúdo étnico-racial, podendo participar projetos pedagógicos de professores de escolas públicas e privadas da educação infantil e fundamental;

- Banco na Escola: iniciativa da Aliança Social pela Educação, formada por instituições financeiras (Banco Real, Citibank, Fundação Banco do Brasil, Fundação Itaú Social, Ibi, Instituto Unibanco e Santander), onde os voluntários levam conhecimento sobre como lidar com orçamento, gestão e administração para a comunidade escolar, capacitando conselheiros, alunos, gremistas, pais e educadores;

- Restauração do prédio da Escola Rodrigues Alves, do Parque da Independência e do Cristo Redentor, e da Alameda das Flores, próxima ao prédio sede, onde ocorrem eventos culturais;

- Canto da Escola: quiosques nos prédios do banco, onde são vendidos produtos artesanais, ecológicos ou sociais, originários de cooperativas, ONGs e associações;

1.3 Gestão da Imagem Sócio-ambiental

O princípio fundamental das comunicações do Banco Real é a sustentabilidade, em comum acordo com as práticas da empresa. Para desenvolver e manter a imagem de responsável sócio-ambientalmente, o banco foca em suas comunicações os projetos, o que está sendo feito dentro e fora da empresa.

Os pontos de contato com o cliente são: internet (através do web site), anúncios em revistas e em TV. A internet funciona como importante ferramenta para seus clientes conhecerem o que está sendo feito pela empresa, já que é possível detalhar os projetos, o que não é possível em outros meios de comunicação. Além disso, as peças de revista e televisão intensificam valores cultivados pelo banco. Através destas são levados a público o que acontece no mundo em relação a sustentabilidade (práticas que foram aderidas e apoiadas pelo banco), prêmios conquistados, produtos oferecidos, e investimentos em projetos. Em sua última campanha é ressaltado que "ser transparente é a melhor forma de satisfazer clientes, o mercado e a comunidade".

Seguem algumas peças da empresa.

Protocolo de Kyoto.

Um marco importante para todos nós que acreditamos no desenvolvimento sustentável.

16 de fevereiro. Entra em vigor o Protocolo de Kyoto, que reduz a emissão mundial de poluentes na atmosfera.

www.bancoreal.com.br

O banco da sua vida. **BANCO REAL**
ABN AMRO

Figura 7: Campanha em revista apoiando o Protocolo de Kyoto

Os talões de todos os nossos clientes são produzidos de maneira ecologicamente correta. A natureza agradece.



Venha você também fazer parte desta iniciativa.

Existem diversas formas de preservar os recursos naturais. O uso de papel produzido de forma ecologicamente correta, reciclado ou não, é uma delas. Nossa cliente poderá escolher entre receber os seus talões de cheques de papel reciclado ou de papel branco não reciclado, que também é produzido de forma ecologicamente correta.

Basta pedir à sempre de nossas agências. Refinar o consumo. Reciclar quando for possível. Reciclar sempre. Mais do que reciclar, não há nada que possa transformar o mundo. Mas, do Banco Real temos certeza de que muita gente vai querer apoiar também dessa iniciativa. Para saber mais, acesse www.bancoreal.com.br/sustentabilidade

www.bancoreal.com.br/sustentabilidade

Fazendo mais que o possível. **BANCO REAL**
ABN AMRO

Figura 8: Campanha em revista divulgação de práticas da empresa

O Banco Real escolheu a sustentabilidade como estratégia de negócio.

A ONU escolheu o Banco Real como exemplo disso.

É com orgulho que comunicamos que fomos a única empresa brasileira a ganhar o prêmio de sustentabilidade oferecido pela ONU. Esse prêmio reforça a nossa escolha por um mundo melhor. Se você acredita que esse é o caminho, junte-se a nós. Juntos, cada um vale mais.

www.bancoreal.com.br/sustentabilidade



Marcia Regina Recco, Marlene Barista e Valério João Mugnai, que junto com outros 28 mil funcionários do Banco Real trabalham por um mundo melhor.

World Business Awards 2006
Presented by:
International Chamber of Commerce (ICC)
in association with
United Nations Development Programme (UNDP)
The Prince of Wales International Business Leaders Forum (IBLF)

Fazendo mais que o possível

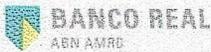


Figura 9: Campanha em revista divulgação de prêmio conquistado

A empresa também oferece cursos on-line sobre sustentabilidade, cartilhas sobre como proceder para ser responsável ambientalmente (tanto para pessoas físicas, através de pequenas atitudes que podem ser mudadas, quanto para pessoas jurídicas, como o guia para ser fornecedor do banco), e um ambiente virtual onde o cliente visita construções fictícias e descobre como economizar recursos, tanto financeiros, quanto para o meio ambiente. Além disso, todo ano a empresa divulga seu Relatório de Sustentabilidade, com suas metas e o que foi possível alcançar naquele ano.

Sua última conquista foi o reconhecimento como o **Banco mais Sustentável do Ano** pelo FT Sustainable Banking Awards, prêmio internacional promovido pelo jornal britânico Financial Times em parceria com o IFC (Internacional Finance Corporation), onde concorria com Citibank (Estados Unidos), HSBC (Reino Unido), Rabobank (Nova Zelândia) e Standard Chartered (Reino Unido).

PARTE 2 - NATURA



2.1 Análise da Situação

2.1.1 Definição do Negócio e Política

Razão Social: Natura Cosméticos S/A

Sector: Indústria

Sub-setor: Higiene e Limpeza

Atividade principal: Venda e Revenda de Cosméticos

Origem do capital: Privado Nacional

Endereço: Rodovia Anhanguera, km 30,5

Município: Cajamar - SP

CEP: 04752-900

Telefone: (0xx11) 4446-2000

Fax: (0xx11) 4446-2093

Site: www.natura.net

Missão: "O avançar em direção à Nossa Visão se dará através da permanente construção da marca Natura. Queremos que nossos consumidores, consultoras e consultores, colaboradores, fornecedores, acionistas, parceiros diversos e todos aqueles que de diferentes formas se relacionam com a Natura, vejam nossa marca como sinônimo de oportunidade de desenvolvimento, brasilidade, qualidade, confiança, inovação, amizade, preço justo e se sintam parte de uma comunidade de gente comprometida com a construção de um mundo melhor". (reprodução parcial, COSTA, 2006)

Visão: “A Natura, por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços, será uma marca de expressão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual fazem parte, com o todo”

NATURA	
Valores em R\$ milhões – 2006	
Receita Líquida	2.894,80
Lucro Líquido	469,30
Ativo Total	1.325,40
Patrimônio Líquido	651,00

Tabela 5: Dados econômicos - Natura
Fonte: IPIB, 2008.

2.1.2 Um breve histórico

Fundada em 1969 por Luiz Seabra, em São Paulo – SP, inicialmente contava com um laboratório e uma loja na Rua Oscar Freire. Em 1974 opta pela venda direta. Ainda na década de 70, a Natura cresceu geograficamente e se expandiu por todas as regiões, atuando em mais de 4.500 municípios do Brasil.

Durante a década de 80, a receita bruta cresceu mais de 30 vezes. Em 1983, introduziu o uso de produtos com refil, permitindo economia de custo para o consumidor, redução do desperdício e ampliação da consciência ecológica.

Em 1989, a fusão das empresas da época e uma ampla reorganização deram início à constituição da Natura atual. A partir de então ela deu início a projetos sociais voltados ao aperfeiçoamento da sociedade e a qualidade das relações humanas.

Em 1994, a empresa iniciou a expansão pela América Latina, assim como ampliou a participação em movimentos de responsabilidade social corporativa no Brasil - em 1995 parceria com a Fundação Abrinq, em 1998 auxílio à fundação do Instituto Ethos Empresas e Responsabilidade Social.

No momento, a Natura conta com um quadro de 2.700 colaboradores e 617 mil Consultoras e Consultores.

2.1.3 Ambiente Externo e Análise Competitiva

A América Latina é o 4º maior mercado para o setor de higiene, mostrando uma média de crescimento de 13% ao ano (INFOinvest). O Brasil destaca-se como um importante player neste cenário, que segundo o Portal INFOinvest, é suportado por uma combinação de aumento de preços, melhoras na qualidade dos produtos e uma boa estratégia de segmentação por parte dos principais fabricantes, com destaque para “ a força e agressividade das empresas de venda direta Avon e Natura, além da boa capilaridade de O Boticário com as suas franquias e produtos de boa qualidade”.

Em termos macroeconômicos, alguns índices tiveram uma ligeira recuperação em 2004, influenciando positivamente o setor:

- Aumento da participação das mulheres na força de trabalho (de 55,1% para 55,5%)
- Aumento da expectativa de vida (de 71,3 para 71,6 anos)
- Aumento no poder de compra (de -11,6% para 0,4%)
- Diminuição do desemprego (de 12,3% para 11,5%)
- Aumento do PIB (de 0,5% para 5,2%)

Segundo o instituto de pesquisa Euromonitor (in INFOinvest), o Brasil é o quarto colocado no ranking mundial de consumo de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, movimentando US\$ 13,8 bilhões em 2005, e com uma taxa de 34,2% de crescimento, contra 8,2% no mercado mundial. Os três países situados à frente do Brasil no ranking são Estados Unidos, Japão e França.

No Brasil, as maiores empresas do setor são listadas pelo IPIB, de acordo com a receita líquida.

Valores em R\$ milhões

	Empresa	Receita Líquida	Patrimônio Líq.	Lucro Líquido	Ativo Total
1	Unilever Higiene e Beleza	7.284,50	-	-	-
2	Natura	2.894,80	651,00	469,30	1.325,40
3	Procter e Gamble do Brasil	822,70	2.430,00	109,70	2.796,30
4	Reckitt Benckiser	675,10	-	-	-
5	Bombril	645,40	-790,60	-219,70	440,80
6	O Boticário	365,50	133,20	20,50	207,80

*Figura 10: Ranking do Setor - Higiene
Fonte: IPIB, 2008.*

Concorrentes da Natura também querem mostrar que estão empenhados no combate ao aquecimento global. A Avon anunciou que planeja reduzir, até 2008, 1 milhão do total da quilometragem que percorre para entregar seus produtos no Brasil, diminuindo o consumo de combustíveis. O Boticário acaba de concluir seu inventário de emissões de gases do efeito estufa e a Unilever, desde 2003, passou a usar gás natural nas caldeiras de suas fábricas de Valinhos e Vinhedo. Já a Johnson & Johnson informa que, enquanto suas vendas globais aumentaram 372% de 1990 a 2006, as emissões de CO₂ foram reduzidas em 16,8%. Contribuíram para isso melhorias de eficiência do modelo energético, com a instalação de geradores de energia solar e renovável (RIBEIRO, 2007).

2.2 Capacitações em Marketing – Práticas Sustentáveis

Pioneira na construção do conceito da sustentabilidade, a Natura pretende avançar no que chama de "vegetalização" dos produtos. Seu conceito de responsabilidade sócio ambiental surgiu quando nenhuma outra empresa no Brasil falava sobre o assunto. Ela desenvolveu-se e posicionou-se de maneira muito clara não apenas para o consumidor final, mas também para toda a sua cadeia de fornecedores, pois exige deles a mesma atitude com relação à natureza.

O princípio da gestão da Natura é o respeito aos direitos, valores e interesses de *todos aqueles que são diretamente afetados por nossas operações*, sendo que a gestão responsável se baseia na relação ética e transparente com todos os seus públicos e em metas empresariais comprometidas com o desenvolvimento

sustentável, ou seja, aquele que promove as dimensões econômicas, sociais e ambientais de todas as atividades humanas.

Em 2002 foi criado o Comitê de Sustentabilidade, que contribuiu para a definição de estratégias e para o debate da aplicação da gestão responsável na realização dos negócios, e para garantir que os princípios sejam incorporados na prática existe o Sistema de Gestão da Sustentabilidade. Por meio de metodologia, processos e indicadores, o Sistema permite avaliar o desempenho sócio-ambiental da empresa de forma integrada ao planejamento estratégico, norteador das práticas cotidianas e permeando as decisões das pessoas em todas as áreas da Natura (NATURA, 2008).

Seguindo este preceito, o modelo de gestão da empresa é traduzido segundo o esquema abaixo: “promoção do crescimento econômico compatível com o desenvolvimento social uso responsável dos recursos ambientais” (COSTA, 2006).



*Figura 11: Modelo de gestão - Natura
Fonte: COSTA, 2006.*

Segue, portanto, o que tem sido feito na prática em cada uma dessas esferas.

(1) Resultados Econômicos

No âmbito dos riscos de câmbio, a empresa faz monitoramento admitindo limitado e pequeno impacto no lucro da companhia, supondo-se uma alteração abrupta da correlação entre o real e as moedas fortes.

Em 2006, a empresa obteve um aumento da liquidez das ações da companhia, sendo que um objetivo foi aumentar o número de acionistas. O número de acionistas da Natura somava 9.705 (exclui tesouraria e acionistas da companhia, detentores de mais de 5% do capital social), dos quais 89% são pessoas físicas. Em relação a 2005, o número de acionistas evoluiu 258% e o de acionistas pessoas físicas, 290% (NATURA, 2008).

O crescimento do volume financeiro de ações negociadas da Natura nos últimos dois anos evidencia o aumento da liquidez dos papéis. O volume médio diário de negociações das nossas ações evoluiu de R\$ 5,5 milhões em 2005 para R\$ 14,7 milhões em 2006, refletindo um aumento de 168%.

Com o aumento de liquidez, as ações da Natura, que já participavam do IBrX-100 (índice que lista as 100 ações mais líquidas da Bovespa), do Índice de Ações com Tag Along Diferenciado (Itag) e do Índice de Governança Corporativa (IGC), foram incluídas em mais dois índices de ações da Bovespa, o Ibovespa e o IBrX-50 (reúne os 50 papéis mais líquidos da Bovespa).

Além disso, as ações da Natura continuaram, pelo segundo ano consecutivo, no ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa. Os papéis da companhia também fazem parte, desde 2005, da carteira teórica do Morgan Stanley Composite Index (MSCI), um índice de referência para investidores estrangeiros (NATURA, 2008).

(2) Resultados Sociais

A empresa investe em projetos culturais e sociais para exercer sua responsabilidade corporativa.

- Projeto Crer para Ver: o lucro obtido com a venda dos produtos da linha Crer Para Ver é 100% revertida para projetos voltados ao Ensino Fundamental, Educação de Jovens e Adultos (EJA) e Educação Infantil, e desde 2006, têm a leitura como foco principal. O Crer para Ver promoveu até agora diversas atividades, como apoio a 146 projetos, com o objetivo de melhorar a qualidade da educação pública brasileira, atingindo cerca de 900 mil crianças e adolescentes em 3.648 escolas públicas de 21 Estados;

- Natura Musical: patrocínio para estimular e difundir a música raiz-antena;
- Projeto "Lendo Nossa Gente" consiste na distribuição de acervos literários a escolas de educação de jovens e adultos e manuais de orientação aos professores;
- Programa de Formação de Lideranças Comunitárias para Mulheres e Jovens: promove a igualdade dos sexos e ressalta o empreendedorismo feminino; fortalece as lideranças das mulheres nas ilhas de Cotijuba, Jutuba, Paquetá e Urubuoca, no município de Belém, no Pará.

(3) Resultados Ambientais

As diretrizes da Política de Meio Ambiente englobam (NATURA, 2008):

- *Responsabilidade para com as gerações futuras* - Promove a melhoria contínua dos processos em toda a cadeia produtiva, incorporando tecnologias limpas;

- *Educação Ambiental* - a Natura busca disseminar a cultura da responsabilidade ambiental, individual e coletiva, entre colaboradores, equipes de vendas, fornecedores, prestadores de serviços e consumidores. Capacita colaboradores para a prática da sustentabilidade nas atividades profissionais e estende esse compromisso às parcerias com fornecedores, inclusive por meio de cláusulas contratuais. Desenvolve ações de educação ambiental e treinamento sobre a prática da responsabilidade ambiental para colaboradores, estimulando o debate. Promove campanhas internas dirigidas a familiares de colaboradores e à comunidade do entorno imediato da empresa; e participa ou apóia projetos e programas de educação ambiental voltados para a sociedade em geral;

- *Gerenciamento do impacto do meio ambiente e do ciclo de vida de produtos e serviços* - opera sistemas de gestão ambiental com ampla identificação de riscos, plano de ação, alocação de recursos, treinamento de colaboradores e auditoria. Foca sua ação preventiva nos processos que oferecem dano potencial ao meio ambiente, à saúde e risco à segurança de seus colaboradores, objetivando a prevenção à poluição, e realiza regularmente atividades de controle e monitoramento. Produz estudos de impacto em toda a cadeia produtiva; desenvolve parceria com fornecedores visando a melhoria de seus processos de gerenciamento ambiental;

- *Minimização de entradas e saídas de materiais* - compensação ambiental pelo uso de recursos naturais e pelo impacto causado por suas atividades.

Em 1983, ano em que a ONU criou sua Comissão de Meio Ambiente e Desenvolvimento (Comissão Brundtland), a empresa adotou o uso de embalagens do tipo refil, e em 1997, com o Protocolo de Kyoto, a frota de distribuição na Grande São Paulo foi convertida para gás natural veicular (GNV).

No ano 2000, foi inaugurada a Estação de Tratamento de Efluentes com sistema aeróbio no Espaço Natura Cajamar; e no mesmo ano foi lançada a linha Ekos, baseada no uso sustentável da biodiversidade brasileira e com a repartição social dos benefícios gerados pela inovação baseada em conhecimento tradicional.

Na mesma época foi iniciado o patrocínio do Projeto Natura de Desenvolvimento Científico e Ambiental no entorno da Ilha do Bananal (Pium, TO), que envolve o problema das emissões de gases do efeito estufa, o que culminaria em 2007 no compromisso de neutralizar as emissões de gás carbônico.

Em 2006, a empresa obteve a recertificação segundo a NBR ISO 14001, com base na qual manteve o Sistema de Gestão Ambiental Natura (rede composta por dez colaboradores de seis áreas da empresa), que permite o acompanhamento dos riscos ambientais.

Seguem os marcos mais recentes da empresa (NATURA, 2008):

2006 - Entrada em operação da Unidade Industrial Benevides (PA), para fornecimento de óleos vegetais da Amazônia

2006 - Energia solar no Espaço Natura para aquecer água e iluminar o estacionamento

2007 - Substituição do álcool comum (perfumaria e desodorantes) por álcool orgânico, produzido sem recorrer a queimadas nos canaviais

2007 - Projeto-piloto de reciclagem no Recife (PE), com retirada de embalagens nas casas de Consultoras Natura

A Natura também conta com o Projeto Carbono Neutro, com foco na redução das emissões, sendo que apenas o que não for possível reduzir será compensado pelo apoio a projetos externos, com benefícios sócio-ambientais evidentes. A empresa prevê um potencial para reduzir em 33% as emissões na cadeia de negócios, ao longo dos próximos cinco anos (NATURA, 2008).

Ainda em 2006, a Natura definiu um parceiro externo, uma consultoria especializada em questões ambientais, que ajudou no processo de internalização de conhecimentos sobre mudanças climáticas nas diversas áreas da empresa, sendo encarregada de prover as ferramentas metodológicas para dar o primeiro e fundamental passo de qualquer organização que pretenda mitigar ou neutralizar sua

produção de GEE: estabelecer quanto é emitido de gases do efeito estufa. A consultoria passou a atuar estreitamente com a rede, sob a coordenação da Diretoria de Sustentabilidade, que havia sido criada, em julho de 2005, com a missão de permear a temática sócio-ambiental por todas as áreas e ações da Natura.

A política de vegetalização das linhas de produtos também é um marco importante, pois prevê a substituição dos insumos tradicionais de origem mineral (como derivados de petróleo) e animal, por materiais que não agridam o meio ambiente.

A empresa também estuda novas tecnologias para reduzir os danos provocados pelas embalagens. Ela reaproveita o plástico de garrafas PET nos frascos dos óleos corporais da linha Ekos, que têm em sua composição 30% de material reciclado e o restante de plástico virgem (permitirá diminuir o impacto em 15%). A idéia é aprimorar o processo de forma a utilizar uma resina com 100% de PET reciclado.

2.3 Gestão da Imagem Sócio-Ambiental

A Natura trabalha o conceito de responsabilidade ambiental em suas campanhas, mostrando ao seu público a maneira como cuida do meio ambiente. A essência de sua comunicação é baseada na sua Razão de Ser “criar e comercializar produtos e serviços que promovam o Bem Estar Bem”, sendo que “Bem Estar é a relação harmoniosa, agradável, do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo; Estar Bem é a relação empática, bem-sucedida, prazerosa, do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte e com o todo” (COSTA 2006)

- Avalizam a marca: pessoa física e/ou pessoa jurídica que têm alguma autoridade sobre aspecto relevante da marca, cuja opinião influencia outras pessoas (Formador de Opinião).

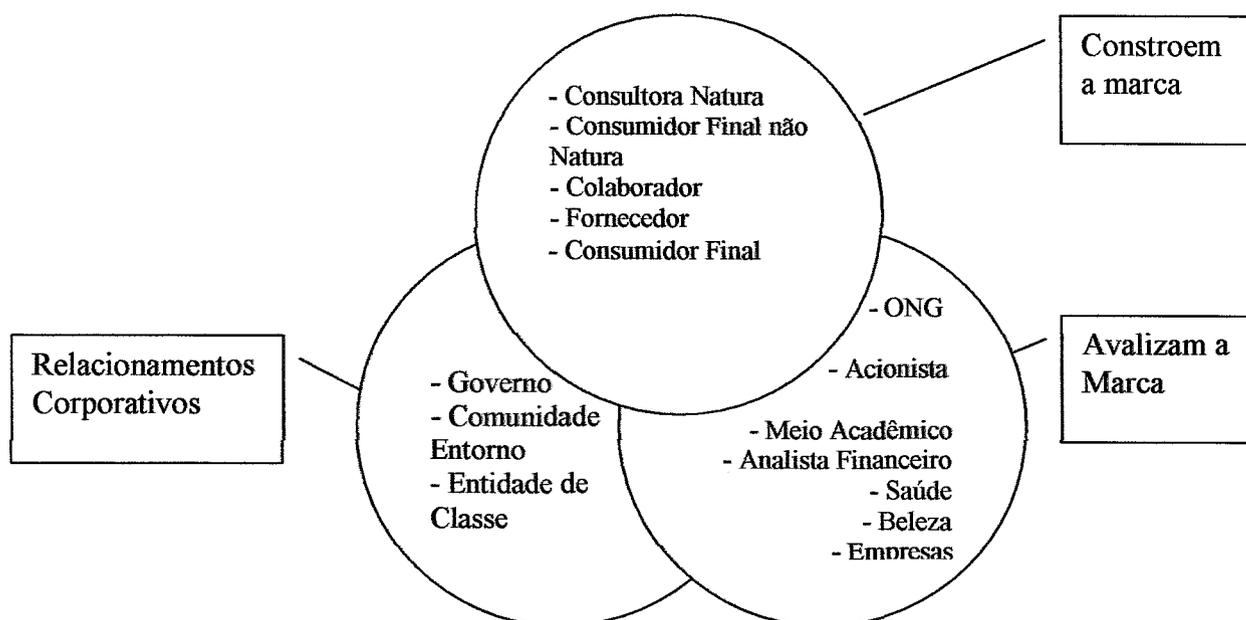
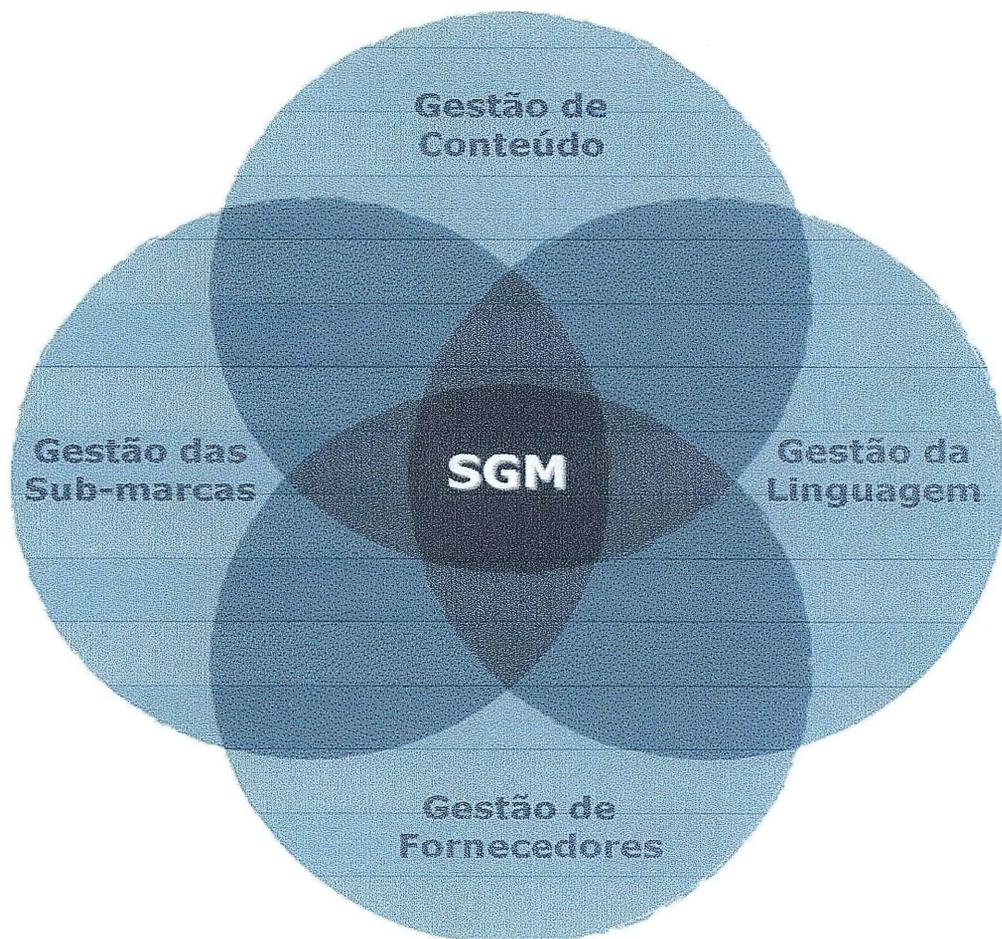


Figura 12: Os públicos e a marca

Fonte: COSTA, 2006.

Para gerenciar a imagem de marca, a Natura utiliza o esquema a seguir (SGM – Sistema de Gestão da Marca). É importante gerir o conteúdo da mensagem, a linguagem a ser utilizada, os fornecedores e as sub-marcas.:



*Figura 13: Sistema de Gestão de Marcas Naturas
Fonte: COSTA, 2006.*

Entre os prêmios que conquistou destacam-se (COSTA, 2006):

- Empresa mais admirada do Brasil → InterScience;
- Melhor Empresa para a mulher trabalhar → Great Place to Work Institute;
- Empresa Modelo em Responsabilidade Social → Instituto Ethos;
- Marca brasileira mais valiosa do Brasil → Interbrand + Isto É Dinheiro.

A empresa realiza sua comunicação de maneira ampla, sendo que não divulga apenas suas ações de sustentabilidade. Ela visa comunicar seu princípio se "Bem Estar Bem", utilizando conteúdos como valorização das mulheres, beleza natural, seus projetos, além de seus produtos que não agridem o meio ambiente. Seguem algumas peças de comunicação da marca.

Sabonetes Puro Vegetal:
100% livres de matéria animal.
Incluindo também cascas de frutas.

Puro Vegetal

Seja mais também uma
Consultora Natura.
Ligue para 0800 115544
ou visite www.natura.com

natura
bem estar bem

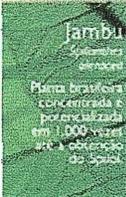
Figura 14: Anúncio em Revista "Sabonete Puro Vegetal: 100% livres de matéria animal"

POR QUE A GENTE
CONTA O TEMPO EM ANOS?

POR QUE NÃO EM LUAS,
COMO ANTIGAMENTE?
OU EM SOIS
QUE A GENTE VIU NASCER?
ABRAÇOS QUE A GENTE DEU.
LUGARES QUE CONHECEU.
SORRISOS, TALVEZ.

QUANTOS SORRISOS
VOCÊ TEM?


natura
bem estar bem

 **Jambu**
Sambouli
diversa
Planta brasileira
concentrada e
potencializada
em 1.000 vezes
na potência
da Spiol.

**NOVO CHRONOS
SPILOL FPS 15.**
Tecnologia e biodiversidade
juntas. Uma inovação
no tratamento anti-idade.


natura
30 ml
FPS 15

Figura 15: Anúncio em Revista "Novo Chronos"

PARTE 3 – PETROBRÁS



3.1 Análise da Situação

3.1.1 Definição do Negócio e Política

Razão Social: Petróleo Brasileiro S.A.

Setor: Indústria

Sub-setor: Química e Petroquímica

Atividade principal: Produção, refino, transporte e comércio de petróleo e derivados

Origem do capital: Estatal

Endereço: Av. República do Chile, 65

Município: Rio de Janeiro - RJ

CEP: 20035-900

Telefone: (0xx21) 3224-1510

Fax: (0xx21) 3224-6055

Site: www.petrobras.com.br

E-mail: petroinvest@petrobras.com.br

Missão: “Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua”.

Visão 2020: “Seremos uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida pelos nossos públicos de interesse.”

PETROBRÁS	
Valores em R\$ milhões – 2006	
Receita Líquida	119.717,80
Lucro Líquido	26.063,20
Ativo Total	179.614,60
Patrimônio Líquido	99.382,30

*Tabela 6: Dados econômicos - Petrobrás
Fonte: IPIB, 2006.*

3.1.2 Um breve histórico

A Petrobrás teve início em outubro de 1953, com a edição da Lei 2.004, autorizada com o objetivo de executar as atividades do setor petróleo no Brasil em nome da União. Com o nome de Petróleo Brasileiro S.A, ela iniciou suas atividades com o acervo recebido do antigo Conselho Nacional do Petróleo (CNP).

Detentora da tecnologia mais avançada do mundo para a produção de petróleo em águas profundas, a Companhia foi premiada, em 1992 e 2001, pela *Offshore Technology Conference* (OTC). Em 1997, o Brasil ingressou no grupo dos 16 países que produzem mais de 1 milhão de barris de óleo por dia.

No mesmo ano foi criada a Lei n ° 9.478, que abre as atividades da indústria petrolífera à iniciativa privada. Com a lei, foram criados a Agência Nacional do Petróleo (ANP), encarregada de regular, contratar e fiscalizar as atividades do setor; e o Conselho Nacional de Política Energética, um órgão formulador da política pública de energia.

Ao longo de quatro décadas, tornou-se líder em distribuição de derivados no país, colocando-se entre as vinte maiores empresas petrolíferas na avaliação internacional. Atualmente, a Companhia está presente em 27 países. Em 2007, a Petrobras foi classificada como a 7ª maior empresa de petróleo do mundo com ações negociadas em bolsas de valores, de acordo com a *Petroleum Intelligence Weekly* (PIW), publicação que divulga anualmente o ranking das 50 maiores e mais importantes empresas de petróleo (PETROBRÁS, 2008).

O Sistema Petrobras inclui subsidiárias - empresas independentes com diretorias próprias, interligadas à Sede. São elas:

- Petrobras Distribuidora S/A - BR, atua na distribuição de derivados de petróleo;
- Petrobras Energía Participaciones S.A.;
- Petrobras Química S/A - PETROQUISA, que atua na indústria petroquímica;
- Petrobras Gás S/A - GASPETRO, subsidiária responsável pela comercialização do gás natural nacional e importado;
- Petrobras Transporte S/A - TRANSPETRO, sua finalidade é construir e operar nossa rede de transportes;
- Downstream Participações S.A, que facilita a permuta de ativos entre a Petrobras e a Repsol-YPF;
- Petrobras International Finance Company – PIFCo.

3.1.3 Ambiente Externo e Análise Competitiva

O crescimento da produção de petróleo dos países que não integram a Opep sofreu drástica desaceleração em 2005, mantendo-se praticamente estável, segundo cálculos da Agência Internacional de Energia, em comparação com o acréscimo de cerca de 1 milhão de bpd em 2004. Esta queda explica-se menos pelo declínio produtivo de regiões maduras, como o Mar do Norte, do que pela paralisação temporária no Golfo do México e – mais importante – pela forte desaceleração da produção da Rússia, que, de um aumento médio de 10% ao ano nos últimos cinco anos, caiu para 2,4% (INFOINVEST).

A elevação dos preços não decorre da falta de petróleo no mercado. Justamente ao contrário, os analistas vêm sendo surpreendidos pela persistente alta do barril apesar da formação de estoques privados de petróleo – sinal de sua abundância no sistema.

Com a promulgação da Lei 9.478 de 06.08.97, todos os segmentos do setor de petróleo estão abertos à competição, e a Petrobras deixou de ser a única executora do monopólio do petróleo da União.

A comercialização de derivados de petróleo no mercado doméstico vem se caracterizando por uma crescente liberação de importações e de preços, como adequação ao novo marco jurídico que se implantou no País desde 1997.

O ano de 1999, para a Petrobras, marcou o fim de sua atuação como empresa monopolista e o assentamento das bases para sua transformação em uma empresa competitiva. Em 2000, a Petrobras manteve sua liderança no mercado brasileiro de petróleo e derivados e iniciou processo de expansão seletiva na sua atuação internacional.

Em concordância com as Leis nº 9.478 (Lei do Petróleo) e nº 9.990, de 6 de agosto de 1997 e 21 de julho de 2000, respectivamente, o mercado de combustíveis no Brasil foi totalmente liberado a partir de 1º de janeiro de 2002, permitindo que outras companhias produzam e comercializem no mercado nacional, bem como importem e exportem derivados de petróleo.

No segmento de exploração e produção, os procedimentos licitatórios realizados pelo Governo Federal para exploração de novas áreas permitiram que diversas empresas regionais e multinacionais iniciassem a exploração de petróleo bruto no Brasil.

Adicionalmente, a Companhia espera um crescimento na concorrência enfrentada em seu segmento de distribuição. Dentre todos os segmentos de operação da Companhia, este é o segmento que atualmente enfrenta a maior concorrência. A Companhia compete, em especial, com pequenos distribuidores.

O Portal IPIB apresenta os maiores players do setor, classificados de acordo com a receita líquida.

Valores em R\$ milhões

	Empresa	Receita Líquida	Patrimônio Líq.	Lucro Líquido	Ativo Total
1	Petrobras	119.717,80	99.382,30	26.063,20	179.614,60
2	Ipiranga	21.643,40	1.555,20	323,50	2.911,50
3	Shell	17.420,00	-	-	-
4	Braskem	10.931,40	4.447,50	77,80	15.751,80
5	Alberto Pasqualini - Refap	6.588,60	1.589,20	104,20	5.176,80
6	Copesul	6.209,20	1.300,20	615,20	2.467,20
7	Bunge Fertilizantes	3.936,70	2.258,40	39,40	5.324,90
8	Basf	3.410,50	1.124,70	27,50	2.631,40
9	Petroquímica União	2.973,10	791,60	147,90	1.765,10
10	Du Pont	2.302,70	1.040,30	-12,30	2.628,30

Figura 16: Ranking do Setor - Petroquímico
 Fonte: IPIB, 2008.

3.2 Capacitações em Marketing – Práticas Sustentáveis

A Petrobras implementa um importante plano de reestruturação com o objetivo de se tornar uma Empresa de Energia. A Petrobras produz energia para o conforto do homem e usa toda a tecnologia a seu alcance para transformar as diferentes fontes energéticas em progresso e crescimento. Ao investir em energia eólica, solar, biodiesel, biogás, entre outras, a Companhia ajuda a diversificar a matriz energética brasileira. Essas ações fazem parte do Plano Estratégico da Petrobras que entre suas metas, prevê para 2010, que 10% da energia elétrica consumida em toda Companhia seja obtida a partir de fontes renováveis.

Em 2004 a empresa realizou a revisão de seu Plano Estratégico, para incorporação dos conceitos de responsabilidade social e ambiental à missão e à visão da empresa, estendendo-os a todos os países onde atua, bem como o aprimoramento do seu modelo de governança, com a criação do Comitê de Gestão de Responsabilidade Social e Ambiental.

Baseada na Triple Bottom Line, de Elkington (1997, apud Almeida, 2006), a empresa formulou seu modelo de gestão sustentável focado nas dimensões ambiental e social, localizadas na base da pirâmide de sustentabilidade, uma vez que a dimensão econômica tem permeado naturalmente as ações da companhia (HOT SITES PETROBRAS, 2008).

- Dimensão ambiental: energia e atmosfera, recursos hídricos, resíduos e materiais, biodiversidade, recuperação de áreas impactadas, instalações, transportes e gerenciamento de riscos e contingência.

- Dimensão social: patrimônio cultural, força de trabalho, público externo e comunicação.

A partir de então, a empresa formulou as Diretrizes de Segurança, Meio Ambiente e Saúde (SMS), com os seguintes princípios (PETROBRAS, 2008):

1. Liderança e Responsabilidade

A Petrobras, ao integrar segurança, meio ambiente e saúde à sua estratégia empresarial, reafirma o compromisso de todos seus empregados e contratados com a busca de excelência nessas áreas.

2. Conformidade Legal

As atividades da empresa devem estar em conformidade com a legislação vigente nas áreas de segurança, meio ambiente e saúde.

3. Avaliação e Gestão de Riscos

Riscos inerentes às atividades da empresa devem ser identificados, avaliados e gerenciados de modo a evitar a ocorrência de acidentes e/ou assegurar a minimização de seus efeitos.

4. Novos Empreendimentos

Os novos empreendimentos devem estar em conformidade com a legislação e incorporar, em todo o seu ciclo de vida, as melhores práticas de segurança, meio ambiente e saúde.

5. Operação e Manutenção

As operações da empresa devem ser executadas de acordo com procedimentos estabelecidos e utilizando instalações e equipamentos adequados, inspecionados e em condições de assegurar o atendimento às exigências de segurança, meio ambiente e saúde.

6. Gestão de Mudanças

Mudanças, temporárias ou permanentes, devem ser avaliadas visando a eliminação e/ou minimização de riscos decorrentes de sua implantação.

7. Aquisição de Bens e Serviços

O desempenho em segurança, meio ambiente e saúde de contratados, fornecedores e parceiros deve ser compatível com o do sistema Petrobras.

8. Capacitação, Educação e Conscientização

Capacitação, educação e conscientização devem ser continuamente promovidas de modo a reforçar o comprometimento da força de trabalho com o desempenho em Segurança, meio ambiente e saúde.

9. Gestão de Informações

Informações e conhecimentos relacionados a segurança, meio ambiente e saúde devem ser precisos, atualizados e documentados, de modo a facilitar sua consulta e utilização.

10. Comunicação

As informações relativas a segurança, meio ambiente e saúde devem ser comunicadas com clareza, objetividade e rapidez, de modo a produzir os efeitos desejados.

Nas diretrizes é possível perceber que a empresa, em sua política de sustentabilidade, envolve os seguintes níveis: *público interno, ambiente político-legal, meio ambiente, fornecedores, e sociedade.*

As práticas encontradas nestes níveis são:

(1) Público Interno

A gestão de seus recursos humanos é preocupação da Companhia, tanto no que se refere à atração quanto à retenção de talentos. A empresa busca assegurar não somente a segurança das operações e instalações, mas também a integridade física e a saúde de seus empregados e contratados.

Para que o respeito e a promoção da diversidade sejam plenamente garantidos, foi criada a Comissão de Diversidade. Para o desenvolvimento profissional, um importante instrumento utilizado é o Gerenciamento de Desempenho, que permite ao empregado negociar com seu gerente os treinamentos necessários para atingir metas e competências individuais técnicas e de gestão. Esse desenvolvimento, por meio do estímulo ao aprendizado corporativo e da motivação de seus empregados, é realizado pela Universidade Petrobras, que oferece cursos de formação e de educação continuada.

(2) Ambiente político-legal

- O processo de licenciamento tem como objetivo manter as atividades da empresa em conformidade com a legislação vigente, atendendo aos preceitos legais e regulamentares durante todo o ciclo de vida das instalações e operações. As licenças são expedidas em fase de planejamento e concepção do empreendimento, reconhecendo a viabilidade ambiental; na autorização da instalação após análise do projeto de acordo com as medidas de controle ambiental; e na autorização da operação;

- Elaboração de Estudos de Impacto Ambiental (EIA) e o Relatórios de Impacto Ambiental (RIMA), disponibilizados para o público em geral;

(3) Meio ambiente

- Política de Ecoeficiência, que significa produzir mais com o menor impacto possível no meio ambiente;

- Implantação de um sistema informatizado para monitorar todas as emissões atmosféricas produzidas em suas instalações, no Brasil e nos demais países da América do Sul onde atua, que permite o acompanhamento de mais de 20 mil diferentes fontes emissoras, orientando também as ações da empresa para contribuir com a redução do aquecimento global (efeito estufa);

- Implantação de um sistema informatizado que reúne todos os dados sobre os resíduos resultantes de suas atividades, classificando os materiais de acordo com

o grau de periculosidade, registrando as quantidades produzidas, tratadas, recicladas, reutilizadas ou estocadas. Todas as unidades da Companhia também estão adotando Planos de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS), além de já praticarem coleta seletiva do lixo não industrial para reciclagem.

- cerca de R\$ 90 milhões a mais de 60 projetos voltados para a conservação e melhoria da qualidade de nossos recursos hídricos, incluindo reflorestamento em áreas de reserva e matas ciliares, proteção de nascentes e conscientização e capacitação das comunidades envolvidas;

- Patrocínio de projetos de estímulo à reprodução de espécies ameaçadas, como o Tamar (tartarugas marinhas), o Peixe-boi e o Baleia Jubarte, além de apoiar projetos de criação de recifes artificiais na costa brasileira, favorecendo o desenvolvimento da vida marinha;

(4) Fornecedores

A empresa exige de seus fornecedores atitudes ambientalmente responsáveis. Em seu site é possível encontrar uma série de condições e normas para fornecimento.

(5) Sociedade

A política de responsabilidade social é baseada em: Atuação Corporativa, Gestão Integrada, Desenvolvimento Sustentável, Direitos Humanos, Diversidade, Princípios de Trabalho, Investimento Social Sustentável e Compromisso da Força de Trabalho. Entre os projetos apoiados pela empresa estão os seguintes:

- Projeto Eco Escola - Programa de Agricultura Orgânica e Horta Comunitária - capacitação de 150 filhos de agricultores familiares, com idades entre 14 e 18 anos, em técnicas de produção orgânica de plantas olerícolas;

- Agro-Florestas Produtivas: A Agricultura Familiar que Restaura os Serviços Ambientais na Amazônia;

- Reinventando a Vida.

Criar oportunidade de trabalho e geração de renda para 285 pessoas, dos quais 80 são jovens infectados pelo HIV (de 20 a 29 anos);

- Projeto de Geração de Trabalho e Renda para Jovens Agricultores Familiares do Sul do Pará;

- Segurança Alimentar Nutricional para Convivência com o Semi-Árido em São José da Tapera;

- Oficina do Pão – O Fomentar da Cidadania (Padaria Escola) - Cursos profissionalizantes na área técnica de padaria e confeitaria;
- Educação e Desenvolvimento Rural Sustentável e Solidário;
- Projeto de Segurança Alimentar para a Promoção, Prevenção e Manutenção da Saúde de Crianças e Adolescentes;
- ConViver - Promoção e Apoio ao Acolhimento e Convivência Familiar para Crianças e Adolescentes.

A empresa também promove projetos relacionados à cultura e esporte.

3.3 Gestão da Imagem Sócio-Ambiental

A Petrobrás foi considerada a maior conta do país pelo Portal da Propaganda, com uma verba de R\$ 500 milhões para os dois anos de contrato. Em sua comunicação, a empresa não foca apenas a sustentabilidade, e aborda temas como: esportes, projetos, auto-suficiência, cultura, relações com o investidor, gestão empresarial, produtos, investimentos, prêmios, entre outros.

Ela procura atingir o público em sua diversidade, sendo que atualmente ela está presente na televisão, internet, rádio, mídia impressa e mídia exterior.

Seguem algumas peças de mídia impressa.



Figura 17: Anúncio incentivo ao esporte “Energia para acreditar que todo sonho é possível”

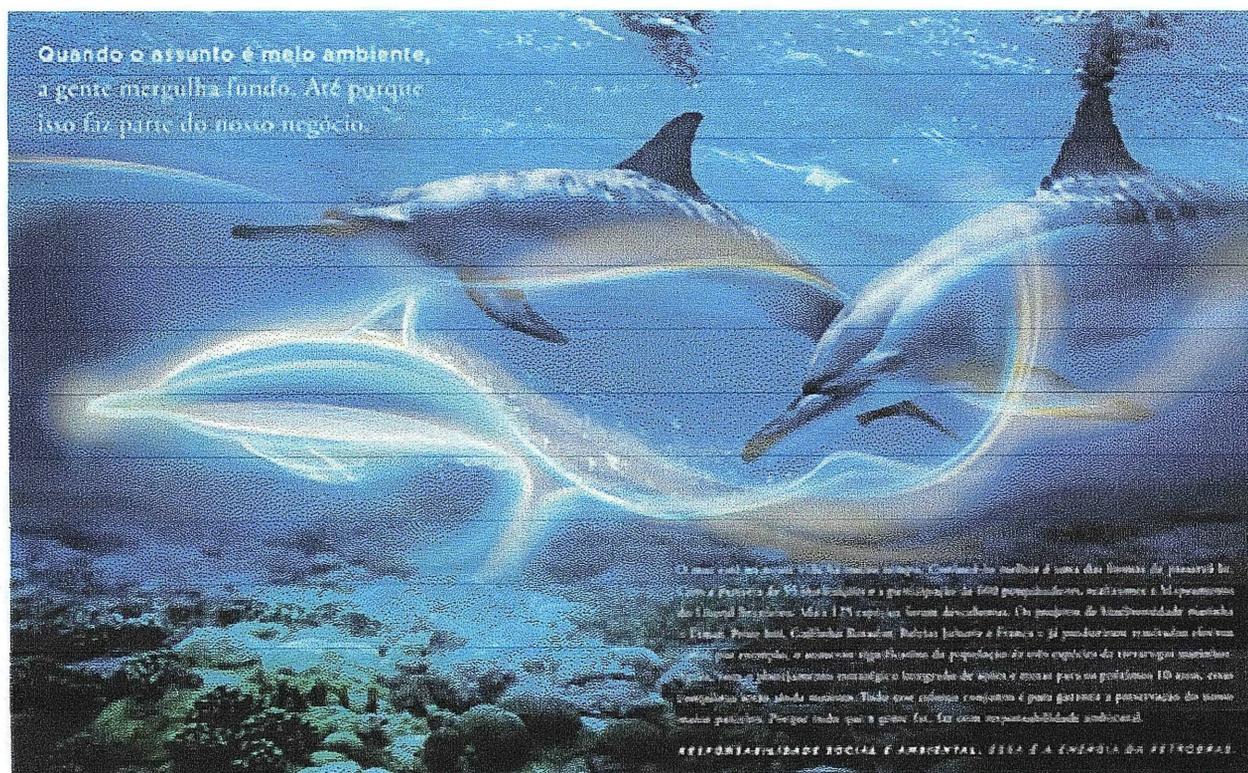


Figura 18: Anúncio Proteção do meio ambiente

CAPÍTULO IV

ANÁLISE DOS DADOS

Após apresentação dos casos, o presente capítulo discutirá os pontos em comum encontrados nos modelos de gestão das três empresas.

A princípio, é possível perceber que, em todos os casos, o tripé EMPRESA (PÚBLICO INTERNO) – MEIO AMBIENTE – SOCIEDADE é encontrado, como base para a gestão, sendo estes “públicos” o ponto inicial dos projetos.

Além disso, os fornecedores também são uma preocupação das empresas sócio-ambientalmente responsáveis. A sustentabilidade deve estar presente em todo o processo, da fabricação ao descarte, e, portanto, o importante papel dos fornecedores compartilharem os mesmos valores das empresas. É comum encontrar parâmetros de exigências para fornecimento em cada empresa, porém, elas não descartam seus fornecedores antigos – há, em muitos casos, o treinamento e educação para a sustentabilidade, oferecendo aos mesmos cursos sobre novas tecnologias e formas de gerir a extração da matéria prima reduzindo os impactos ao meio ambiente.

Os acionistas também estão presentes, em alguns casos com maior força, porém, viu-se aumentar uma onda de investidores verdes, que buscam empresas socialmente responsáveis para aplicação do dinheiro. Percebe-se, em todos os casos, a elaboração de relatórios anuais, e em alguns casos trimestrais, que permitem o acompanhamento das metas e resultados econômicos.

É importante ressaltar que, embora tenha sido destacado apenas na política de gestão da Petrobrás, todas as empresas estão inseridas em um ambiente político-legal, e que todas seguem normas sobre como proceder.

A partir da análise dos modelos, foi possível a construção de um esquema, a fim de exemplificar os pontos abordados.

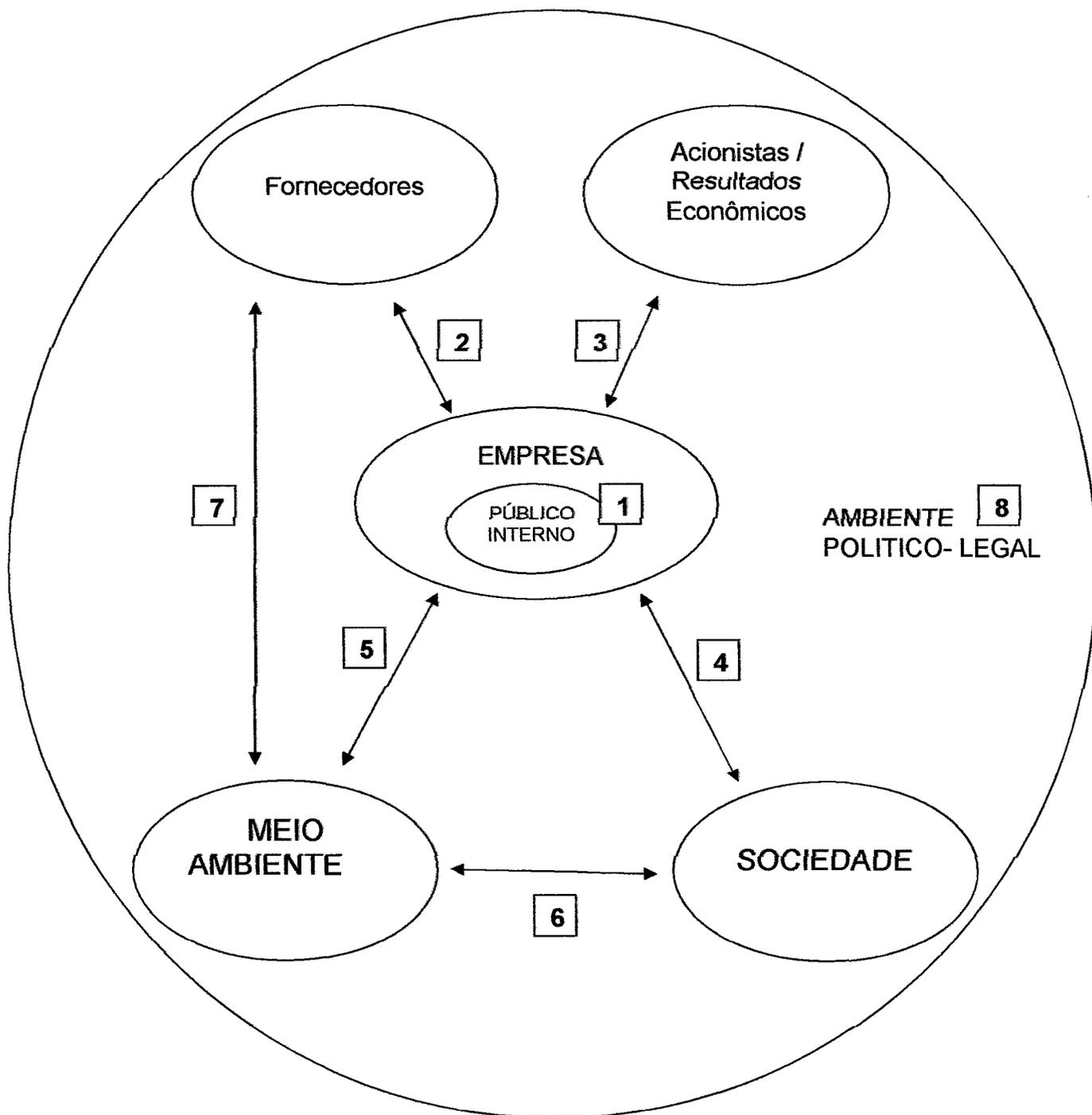


Figura 19: Esquema de pontos em comum encontrados nos modelos de gestão apresentados

Legenda	
1	Relação Empresa – Público Interno
2	Relação Empresa – Fornecedores
3	Relação Empresa – Acionistas
4	Relação Empresa – Sociedade
5	Relação Empresa – Meio Ambiente
6	Relação Meio Ambiente – Sociedade
7	Relação Fornecedores – Meio Ambiente
8	Relação Ambiente Político-Legal com demais

Tabela 7: Legenda para esquema de pontos em comum de gestão

(1) Relação Empresa – Público Interno → a empresa afeta seu público interno na medida em que promove cursos e treinamentos, e também através da cultura organizacional voltada para a sustentabilidade;

(2) Relação Empresa – Fornecedores → como dito anteriormente, as empresas exigem de seus fornecedores uma postura ética e responsável quanto ao meio ambiente e sociedade. A empresa influencia os fornecedores a medida que fornece educação para minimizar impactos, enquanto, em muitos casos, os fornecedores influenciam a empresa na medida em que apresentam novos processos;

(3) Relação Empresa – Acionistas → os acionistas influenciam a empresa na medida em que exigem, cada vez mais, posturas corretas em relação ao meio ambiente, assim como uma constante evolução em como ela lida com os demais stakeholders; as empresas influenciam os acionistas na medida em que apresentam soluções que “conquistam” novos investimentos;

(4) Relação Empresa – Sociedade → a princípio, a sociedade exige das empresas a interação com as comunidades em que estão inseridas, como potenciais modificadoras dos indivíduos; as empresas adotam projetos que auxiliam a melhora da sociedade, integra cidadãos e, em muitos casos, são agentes de transformação local;

(5) Relação Empresa – Meio Ambiente → a modificação do meio ambiente pelas empresas é uma constante, sendo através da exploração da matéria-prima, da utilização de recursos (como energia e água), ou através dos resíduos provocados por suas atividades. Para isto, as empresas procuram diminuir estes impactos, com programas para preservação do meio. A medida em que é afetado, o meio ambiente provoca transformações na realidade das empresas, como por exemplo a estimativa de falta de água no planeta, o que as forçam a procurar novas formas para garantir sua sobrevivência;

(6) Relação Meio Ambiente – Sociedade → como as empresas, a sociedade também influencia o meio ambiente através da geração de resíduos, e é afetada a medida que o meio ambiente responde a estes estímulos;

(7) Relação Fornecedores – Meio Ambiente → quando os fornecedores adotam posturas responsáveis (em muitos casos influenciados pelas empresas que exigem esta postura), sua relação com o ambiente é transformada, seguindo o mesmo preceito da relação empresa – meio ambiente;

(8) Relação Ambiente Político-Legal com demais → as legislações e normas presentes no cenário em que estas relações acontecem, modificam de uma maneira geral como estas interações acontecem, sendo através da criação de novos processos, ou a adoção de novas posturas; da mesma forma, as relações evoluem com o passar do tempo, exigindo modificações nestas normas e leis que regulamentam as interações.

É preciso ressaltar, também, que a gestão da imagem sócio-ambiental é realizada nos níveis 1, 2, 3 e 4, para comunicar a estes públicos as metas e resultados obtidos na estratégia.

CAPÍTULO V

CONCLUSÕES

Conclui-se, portanto, que existem muitos pontos em comum entre as práticas de gestão das empresas pesquisadas. Além disso, é possível verificar a relação entre o referencial teórico e o que acontece na prática.

È possível aferir, também, que a principal base dos estudos na área tem como base a abordagem *Triple Bottom Line*, de Elkington. Para o autor, a sustentabilidade corporativa é estabelecida através de resultados econômicos, do desenvolvimento da sociedade, e do meio ambiente.

A partir de então, diversos autores da aera deram continuidade aos seus estudos, que culminaram em códigos de conduta ambiental, adotado alguns anos depois pelas organizações.

As três empresas apresentam pontos em comum, sendo que todas abordam a gestão sócio-ambientalmente responsável nas seguintes esferas: público interno, fornecedores, acionistas, meio ambiente, sociedade e ambiente político-legal, uma abordagem ampliada da *Triple Bottom Line*.

Portanto, este estudo fornece bases para empresas que resolverem adotar a gestão sócio-ambientalmente responsável, ou ainda aquelas que precisam ajustar suas estratégias.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David. A. **Marcas: Brand Equity gerenciando o valor da marca**. 1.ed. São Paulo. Negócio, 1998.
- ALDAY, Hernan E. Contreras. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. Revista FAE, v.3, p. 9-16. Curitiba: 2000.
- ALMEIDA, M. F. L. **Sustentabilidade corporativa, inovação tecnológica e planejamento adaptativo: Dos princípios à ação**. Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica – PUC-RJ, 2006.
- ANBA Agência de Notícias Brasil-Árabe. **Brasil é o quarto maior mercado de cosméticos do mundo**. 2006. Disponível em <<http://www.anba.com.br/noticia.php?id=11051>> acesso em 16 de junho de 2008
- BANCO REAL, Portal. Disponível em: <<http://www.bancoreal.com.br>> acesso em 22 de junho de 2008.
- CAMARGOS, Daniella. **Quanto vale a gestão responsável**. Guia Exame de Sustentabilidade: 2007. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/static/aberto/gbcc/edicoes_2006/m0117589.html> Acesso em 21 de fevereiro de 2008.
- CIRELLI, Felipe. **Petrobras reinicia licitação e recebe novas propostas no dia 19 de outubro**. Portal da Propaganda, 2007. Disponível em: <<http://www.portaldapropaganda.com/comunicacao/2007/09/0014>> acesso em 22 de junho de 2008.
- COSTA, Eduardo. **Construindo a marca Natura**. 2006. Disponível em <www.federasul.com.br/meeting_marketing/arquivos/PalestraFederasulNatura2111.ppt> acesso em 16 de junho de 2008
- CUNHA, Lílian. **Um teste de resistência**. Guia Exame de Sustentabilidade: 2007. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/static/aberto/gbcc/edicoes_2007/m0144122.html> Acesso em 21 de fevereiro de 2008.

DONAIRE, Denis. **Gestão ambiental na empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

EMBRAPA, Portal. **Iso 14000 - Gestão Ambiental**. Disponível em:

<http://www.cnpma.embrapa.br/projetos/prod_int/iso_14000.html> acesso em 7 de março de 2008.

FEBRABAN Federação Brasileira de Bancos. **Coletiva Pré-Ciab: o setor bancário em números**. Portal Febraban: 2007. Disponível em: <

http://www.febraban.org.br/portaldeinformacoes/FRProjetos.asp?id_grupo=760&id_pastaMA=52&id_assuntoMA=186 &id_assuntoME=0&id_assunto=186&id_item=0> acesso em 16 de junho de 2008.

_____. **Dados do Setor**. Portal Febraban: 2007. Disponível em:

<http://www.febraban.org.br/Arquivo/Servicos/Dadosdosetor/2007/item12.asp?id_assunto=201&id_pasta=0&tipo=>> acesso em 16 de junho de 2008.

FOGAÇA, Guilherme. **Todo mundo quer ser verde**. Guia Exame de Sustentabilidade: 2007. Disponível em:

<http://portalexame.abril.com.br/static/aberto/gbcc/edicoes_2007/m0144123.html> acesso em 16 de junho de 2008.

_____. **Não dá para crescer sozinho**. Guia Exame de Sustentabilidade: 2007. Disponível em:

<http://portalexame.abril.com.br/static/aberto/gbcc/edicoes_2007/m0144133.html> Acesso em 21 de fevereiro de 2008.

GOMES, Luci. **O desafio de preservar uma cultura**. Guia Exame de Sustentabilidade: 2007. Disponível em:

<http://portalexame.abril.com.br/static/aberto/gbcc/edicoes_2007/m0144128.html> Acesso em 21 de fevereiro de 2008.

HERZOG, Ana Luiza. **Parem de gastar tanto dinheiro**. Guia Exame de Sustentabilidade: 2007. Disponível em:

<http://portalexame.abril.com.br/static/aberto/gbcc/edicoes_2007/m0144141.html> Acesso em 21 de fevereiro de 2008.

HOT SITES PETROBRAS. **Diretrizes de Sustentabilidade para as atividades de exploração e produção da Petrobrás na Amazônia**. Disponível em: <

http://www.hotsitespetrobras.com.br/diretrizes/diretrizes_print.pdf> acesso em 22 de junho de 2008.

INFOinvest, Portal. Disponível em: <<http://www.infoinvest.com.br>> acesso em 22 de junho de 2008

INSTITUTO ETHOS, Portal. Disponível em <<http://www.ethos.org.br>> acesso em 22 de junho de 2008.

IPIB, Portal. Disponível em: <<http://www.ipib.com.br/home.asp>>

KASSAI, Lucia. **O balanço do futuro**. Guia Exame de Sustentabilidade: 2007.

Disponível em:

<http://portalexame.abril.com.br/static/aberto/gbcc/edicoes_2007/m0144138.html>

Acesso em 21 de fevereiro de 2008.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

MANO, Cristiane. **Elas nunca estiveram tão expostas**. Guia Exame de Sustentabilidade: 2007. Disponível em:

<http://portalexame.abril.com.br/static/aberto/gbcc/edicoes_2007/m0144090.html>

NATURA, Portal. Disponível em: <<http://www.natura.com.br>> acesso em 22 de junho de 2008.

PETROBRAS, Portal. Disponível em <<http://www.petrobras.com.br>> acesso em 22 de junho de 2008.

_____. **Informações sobre a forma de gestão: dados complementares sobre o relatório social e ambiental de 2006**. Disponível em: <

http://www2.petrobras.com.br/ResponsabilidadeSocial/portugues/pdf/FormaGestao_port.pdf> acesso em 22 de junho de 2008.

PLANETA SUSTENTÁVEL, Portal. **O terceiro maior banco privado**. 2008.

Disponível em:

<http://planetasustentavel.abril.com.br/noticia/bancoreal/patrocinador_226795.shtml>

PROSPERO, Daniele. **Natura apóia projetos e capacita consultoras a atuarem a favor da EJA.** Folha Online: 2004. Disponível em: <
<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dimenstein/comunidade/gd211004.htm>> acesso em 22 de junho de 2008.

RIBEIRO, Aline. **Avançar ou ...** Guia Exame de Sustentabilidade: 2007.

TYBOUT, Alice M.; CALKINS, Tim. **Branding: fundamentos, estratégias e alavancagem de marcas: implementação, modelagem e checklists: experiências de líderes de mercado.** 1.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VAMPEL, Daniella. **O compromisso vale para todos.** Guia Exame de Sustentabilidade: 2007. Disponível em:
<<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0857/gestao/m0080259.html>
> Acesso em 21 de fevereiro de 2008.

_____. **É hora de envolver parceiros.** Guia Exame de Sustentabilidade: 2007.
Disponível em:
<<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0857/gestao/m0080238.html>
> Acesso em 21 de fevereiro de 2008.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.