



Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ
Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas – CCJE
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis – FACC
Curso de Graduação em Administração

10.0
[Handwritten signature]

MONOGRAFIA
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**Estratégias de Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade
Socioambiental em Empresas Multinacionais**

Autor: Thiago Fernandez Costa

Orientador: José Albuquerque Costa

[Handwritten signature]

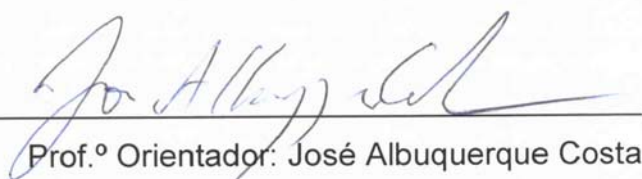
RIO DE JANEIRO
Julho/ 2010

**Estratégias de Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade
Socioambiental em Empresas Multinacionais**

Thiago Fernandez Costa

MONOGRAFIA SUBMETIDA À FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS
CONTÁBEIS (FACC) COMO REQUISITO NECESSÁRIO À OBTENÇÃO DO GRAU
DE BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO.

Aprovação da banca examinadora:



Prof.º Orientador: José Albuquerque Costa
Universidade Federal do Rio de Janeiro



Prof.º Examinador: Geraldo Luiz dos Reis Nunes
Universidade Federal do Rio de Janeiro

21/07/2010

Data da aprovação

Dedicatória

Dedico este trabalho àqueles que me deram a vida: meus pais, Paulo Cesar e Maria Helena.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus, por me guiar e iluminar em todos os momentos da minha vida. Agradeço também aos meus pais e aos meus irmãos que me deram força e apoio para superar todos os obstáculos na minha vida pessoal, acadêmica e profissional. Agradeço ainda aos professores da UFRJ, que contribuíram ativamente para o meu aprendizado e crescimento profissional, em especial ao professor José Albuquerque, pelo apoio incondicional e tempo disponibilizado em prol da elaboração deste trabalho e do programa de monitoria. Por fim, gostaria de registrar minha enorme gratidão aos meus amigos (de classe ou não) que me acompanharam durante todo o período da graduação e me proporcionaram momentos memoráveis. Obrigado a todos vocês!

Estratégias de Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Socioambiental em Empresas Multinacionais

Thiago Fernandez Costa

Julho/ 2010

RESUMO

Nesta monografia são apresentados conceitos de desenvolvimento empresarial sustentável, alicerçados na gestão ambiental e na responsabilidade social corporativa. Será mostrada toda a evolução destes conceitos, e de que forma eles estão sendo adotados pelas empresas nos dias de hoje.

O objetivo principal é discutir e aprofundar a inclusão do conceito de sustentabilidade na formulação do planejamento estratégico das empresas multinacionais. O núcleo do trabalho apresenta a evolução da gestão ambiental, os fatores condutores que levaram a atual importância deste tema e a sua implementação nas empresas.

Além disso, o trabalho discute como a utilização desse tipo de estratégia pode beneficiar uma empresa e também a sociedade como um todo, mostrando seus desdobramentos na conjuntura interna e externa das organizações. Para elucidar estes e outros aspectos da gestão ambiental, foi estudado o caso da empresa Petrobras S.A., analisando as estratégias desta multinacional voltadas para a gestão ambiental e responsabilidade social corporativa.

As conclusões são de que as estratégias ambientais evoluíram em importância e conteúdo, e que para estar em conformidade com o meio ambiente e a sociedade, as empresas devem implantar uma gestão estratégica voltada para o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade socioambiental.

Sustainable Development Strategies combined with Social and Environmental Responsibility in Multinational Enterprises.

Thiago Fernandez Costa

July/ 2010

ABSTRACT

This monograph presents the concepts of sustainable business development, grounded in environmental management and corporate social responsibility. It will be shown throughout the evolution of these concepts, and how they are being adopted by businesses today.

The main objective is to discuss and deepen the inclusion of the concept of sustainability in the formulation of the strategic planning of multinational companies. The core of the work shows the evolution of environmental management, the factors that led to the current conductors importance of this issue and its implementation in companies.

In addition, the paper discusses the use of this strategy can benefit a company and also society as a whole, showing its consequences in the situation of internal and external organizations. To elucidate these and other aspects of environmental management, has studied the case of company Petrobras SA, analyzing the strategies of multinational focused on environmental management and corporate social responsibility.

The conclusions are that environmental strategies have evolved in size and content, and to comply with the environment and society, companies must implement a management strategy aimed at sustainable development and environmental responsibility.

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| RESUMO..... | 05 |
| ABSTRACT..... | 06 |
| LISTA DE FIGURAS..... | 08 |
| | |
| 1. INTRODUÇÃO | 09 |
| 1.1 Problemática..... | 10 |
| 1.2 Objetivos | 11 |
| 1.3 Relevância do Estudo..... | 12 |
| 1.4 Procedimentos Metodológicos..... | 12 |
| 1.5 Estrutura da Monografia..... | 13 |
| | |
| 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA | 15 |
| 2.1 Administração Estratégica..... | 15 |
| 2.2 Gestão Ambiental..... | 22 |
| 2.3 Responsabilidade Social Corporativa..... | 29 |
| | |
| 3. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: CASO PETROBRAS..... | 34 |
| 3.1 História da Petrobras | 34 |
| 3.2 Responsabilidade Social da Empresa | 36 |
| 3.3 Aplicação da Gestão Ambiental..... | 37 |
| | |
| 4. ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO..... | 40 |
| | |
| 5. CONCLUSÃO..... | 42 |
| 5.1 Comentários Finais..... | 42 |
| 5.2 Sugestões Para Futuros Trabalhos..... | 42 |
| | |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 43 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Estratégias deliberadas e emergentes..... | 20 |
| Figura 2 – Dimensões do desenvolvimento sustentável..... | 25 |
| Figura 3 – Abrangência da sustentabilidade..... | 26 |
| Figura 4 – Sistema de Gestão Ambiental..... | 27 |
| Figura 5 – Equilíbrio dinâmico da sustentabilidade..... | 28 |
| Figura 6 – Evolução dos Sistemas de Gestão Normalizados..... | 32 |

1. INTRODUÇÃO

As empresas para se adaptarem ao ambiente globalizado e dinâmico têm que desenvolver produtos ou serviços competitivos, com baixo custo e com mais rapidez que seu concorrente. Para atender o mercado cada vez mais exigente, as organizações produzem, mas nem sempre utilizam critérios éticos de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social.

O desenvolvimento social, devido necessidade de adequação às questões mutáveis do ambiente, traz consigo a urgência de soluções dos problemas mais complexos como obter um crescimento sustentável através do estímulo social a ações ambientalmente responsáveis.

A sociedade, como um todo, tem se questionado sobre os aspectos econômicos de produção em detrimento da qualidade de vida do ser humano, pelo uso dos recursos naturais e estes serem limitados e em muitos casos, não renováveis, de forma não-sustentável e socialmente irresponsável ficando à mercê da velocidade das mudanças. Essa situação exige dos empresários e governantes, prudência e tomada de decisões coerentes com o desenvolvimento social responsável de forma que esses recursos possam ser utilizados sem prejuízo pelas próximas gerações.

A busca da excelência pelas organizações tem como objetivo a qualidade nas relações e a sustentabilidade econômica, social e ambiental. Os administradores devem estar convencidos da sua cumplicidade, sabendo que a responsabilidade socioambiental inicia de dentro para fora da organização. Os colaboradores, clientes, acionistas, fornecedores e comunidade através de ações conjuntas, incentivando a prática da responsabilidade corporativa, que proporcionem um desenvolvimento social eficaz, promovendo, assim, a sustentabilidade.

A responsabilidade socioambiental e a sustentabilidade aparecem hoje como diferencial estratégico, os aspectos sócio-ambientais exercem crescente influência nas decisões das empresas, uma vez que os ativos intangíveis como a marca, reputação e imagem, por exemplo, respondem por grande parte do valor da empresa. A empresa ecológica vai se antecipar às auditorias ambientais públicas, assim como, reduzir seus custos e riscos com a melhoria dos processos, a

racionalização do consumo de matérias-primas, a diminuição do consumo de água e energia, obtendo a redução dos riscos de multas e responsabilidade por danos ambientais.

A sustentabilidade passa, portanto, a ser sinônimo de sobrevivência para a sociedade e para as organizações. É preciso entender que a humanidade não domina a natureza, mas interage com ela e ações predatórias poderão ser ameaça à vida na terra.

Dessa forma, o presente estudo está focado no tão esperado crescimento sustentável, pela sua relevância e pelo fato que nos dias de hoje não se pode falar em empresas do futuro ou do mundo dos negócios, sem que as preocupações ambientais e sociais não estejam presentes. Pretende-se também contribuir com sugestões para as empresas adequarem suas atividades a responsabilidade social e obter o desenvolvimento sustentável.

1.1 Problemática

Apesar de não ser recente, e de já ter sido tratada por muitos no passado como uma questão ideológica de grupos ecologistas que não aceitavam a sociedade de consumo moderna, a preocupação com a preservação ambiental assume hoje uma importância cada vez maior para as empresas. Um aspecto importante de ser observado na questão ambiental contemporânea é o grau de comprometimento cada vez maior de empresários e administradores na busca de soluções ambientalmente adequadas para os problemas da produção, distribuição e consumo de bens e serviços.

O que tem ocorrido recentemente é que as dimensões econômicas e mercadológicas das questões ambientais tem se tornado cada vez mais relevantes. Elas têm representado custos e/ou benefícios, limitações e/ou potencialidades, ameaças e/ou oportunidades para as empresas. Uma breve análise nos periódicos recentes (jornais e revistas) destinados ao público empresarial e financeiro é suficiente para comprovar a afirmativa de que os vínculos das empresas e dos mercados com as questões ambientais são cada vez maiores, mais explícitos e mais positivos.

Nestes últimos trinta anos, desde a Conferência de Estocolmo de 1972 que inseriu a questão ambiental de forma prioritária e definitiva na agenda internacional, os problemas ambientais mudaram de significado e importância, e estão cada vez mais presentes nos diferentes elementos que influem nas decisões empresariais. No que se refere à importância, é nítido ver a incorporação crescente das preocupações ambientais em todas as grandes questões estratégicas da sociedade contemporânea, algo que não ocorria há algumas décadas.

Por outro lado, em termos de significado, a questão ambiental passou a não mais ser tratada, mesmo nos meios empresariais, apenas como uma "agenda negativa". Com o passar dos anos, sobretudo a partir da década de 80, o surgimento de novos conceitos - como o Desenvolvimento Sustentável e o Ecodesenvolvimento no campo das teorias de desenvolvimento, e a Produção Mais Limpa e o Gerenciamento Ambiental da Qualidade Total no campo empresarial, dentre outros, foi acentuando os vínculos positivos entre preservação ambiental, crescimento econômico e atividade empresarial.

Assim, a questão da sustentabilidade e da responsabilidade social corporativa, crescentemente incorporada aos mercados e às estruturas sociais e regulatórias da economia, passou a ser um elemento cada vez mais considerado nas estratégias de crescimento das empresas.

1.2 Objetivos

A busca da excelência pelas organizações tem como alvo a qualidade nas relações entre sustentabilidade econômica, social e ambiental. Essa passou a ser sinônimo de sobrevivência para a sociedade e para as organizações.

Nesse sentido, o presente estudo tem como objetivo geral demonstrar, através de suporte bibliográfico, a importância das ações estratégicas praticadas pelas empresas, nos aspectos da responsabilidade socioambiental e que contribuam para o desenvolvimento sustentável.

Foram estabelecidos como objetivos específicos os de visualizar as práticas de gestão quanto às dimensões da responsabilidade social corporativa, identificar os planos voltados à educação dos colaboradores e da sociedade para as práticas

responsáveis e seus possíveis benefícios, verificar as ações de redução de impacto ao meio ambiente que são praticadas pelas mesmas e conhecer os desafios enfrentados no processo de gestão na implementação dessas práticas.

1.3 Relevância do Estudo

O estudo mostrou-se relevante pelo fato que nos dias de hoje não se pode falar em empresa do futuro ou dos negócios, de um modo geral, sem responsabilidade social, sustentabilidade e a preocupação do uso racional dos recursos naturais.

Portanto, ao despertar a discussão sobre as conexões dos conceitos de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa, esta monografia estará contribuindo para que os empresários e gerentes, assim como demais profissionais interessados neste tema, possam analisar a importância de se adotar uma gestão sustentável dentro de qualquer organização.

1.4 Procedimentos Metodológicos

Segundo Dencker (1998), um trabalho científico deve ter como objeto algo reconhecível e adequadamente definido, visando agregar novos conhecimentos ao tema pesquisado, mostrando-se útil para determinados fins e apresentando subsídios para comprovação de suas conclusões.

O delineamento da pesquisa envolve a definição da metodologia adotada para a coleta e análise de dados, tendo por base seus objetivos. Gil (2006) e Vergara (2009) propõem a definição da metodologia de pesquisa a ser adotada com base em seus objetivos gerais (fins) e nos procedimentos de coleta de dados (meios) a serem utilizados.

Podemos considerar o tipo de pesquisa empregada (no que tange seu fim) como descritivo e explicativo. Em Vergara (2009) encontra-se a definição de pesquisa explicativa como aquela cujo principal objetivo é tornar algo inteligível, esclarecendo quais fatores contribuem para a ocorrência de determinado fenômeno. Gil (2006) esclarece que este é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o

conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas. Também para Vergara (2009), a pesquisa descritiva não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, mas serve de base para esta explicação.

Já no que tange aos delineamentos, este trabalho utilizou o recurso metodológico de pesquisa bibliográfica, que segundo Severino (2002) “consiste na utilização de materiais já publicados, escritos ou gravados mecânica ou eletronicamente, que contenham informações relevantes ao tema”, e de estudo de caso

Ainda sob a ótica de Dencker (1998), a pesquisa bibliográfica permite um grau de amplitude maior, economia de tempo e possibilita o levantamento de dados históricos relevantes para o trabalho. Por isso, foi realizado uma pesquisa em livros, periódicos, artigos acadêmicos e páginas da internet de instituições relacionadas à temática, abordando diversos conceitos de gestão sustentável e responsabilidade socioambiental.

A pesquisa será, também, de estudo de caso, visando compreender a nova tendência mundial de gestão sustentável, apresentando a forma com que empresas multinacionais estão adotando o conceito de sustentabilidade em seu planejamento estratégico.

Todos estes argumentos contribuirão na decisão sobre a melhor técnica de pesquisa a ser utilizada neste trabalho acadêmico, somados a dificuldade inerente à utilização de outras técnicas como a realização de Pesquisas Quantitativas ou Qualitativas.

1.5 Estrutura da Monografia

O desenvolvimento desta monografia será realizado da seguinte forma:

- No capítulo 2 serão revisados os conceitos básicos de administração estratégica, gestão ambiental e sustentabilidade empresarial, com as principais exigências e demandas desta. Adicionalmente a isso, será apresentado um resumo do conceito de responsabilidade social corporativa e sua evolução ao longo das décadas.

- No capítulo 3 será apresentado um estudo de caso abordando os principais pontos na implementação da gestão ambiental na empresa Petrobras S.A., com a finalidade de ilustrar os efeitos de uma regulação mais restritiva, visando a melhoria das práticas sustentáveis e socialmente responsáveis da empresa.
- No capítulo 4 será apresentado a análise do estudo de caso da referida empresa, apresentando os resultados obtidos com a implementação de uma gestão sustentável, aliada à práticas de responsabilidade socioambiental.
- O capítulo 5 será dedicado à conclusão, apresentando as considerações finais deste trabalho e as sugestões para trabalhos futuros.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Administração Estratégica

Henry Mintzberg (2006), propõe dez escolas de pensamento sobre formulação de estratégia. Deixando de lado a cognição, na revisão de grande volume de literatura emergem dez pontos de vista distintos, a maioria dos quais se reflete na prática gerencial. Cada um tem uma perspectiva única que focaliza um aspecto importante do processo de formulação de estratégia. Cada uma dessas perspectivas é, em certo sentido, estreita e exagerada. Porém, em outro sentido, cada uma também é interessante e criteriosa. A desvantagem desta “cegueira” tem uma vantagem inesperada, aguçando os outros sentidos para as sutilezas que podem escapar àqueles que enxergam com clareza.

Assim sendo, são apresentadas cada uma das dez escolas de pensamento estratégico, a partir da sua perspectiva limitada. Tais escolas, juntamente com o adjetivo que melhor parece captar a visão que cada uma tem do processo de estratégia, estão relacionadas abaixo:

- Escola do Design: formulação de estratégia como um processo de concepção;
- Escola do Planejamento: formulação de estratégia como um processo formal;
- Escola do Posicionamento: formulação de estratégia como um processo analítico;
- Escola Empreendedora: formulação de estratégia como um processo visionário;
- Escola Cognitiva: formulação de estratégia como um processo mental
- Escola de Aprendizado: formulação de estratégia como um processo emergente;
- Escola do Poder: formulação de estratégia como um processo de negociação;
- Escola Cultural: formulação de estratégia como um processo coletivo;
- Escola Ambiental: formulação de estratégia como um processo reativo
- Escola de Configuração: formulação de estratégia como um processo de transformação.

Estas dez escolas caem em três agrupamentos. As três primeiras são de natureza prescritiva — mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas são formuladas. A primeira delas, que nos anos 60 apresentou a estrutura básica sobre a qual as duas outras foram construídas, focaliza a formulação de estratégia como um processo de desenho informal, essencialmente de concepção. A segunda escola, desenvolvida paralelamente nos anos 60 e que teve seu auge em uma onda de publicações e práticas nos anos 70, formalizou essa perspectiva, vendo a formulação de estratégias como um processo de planejamento formal separado e sistemático. Esta escola perdeu espaço nos anos 80 para a terceira escola prescritiva, menos preocupada com o processo de formulação de estratégias do que com o conteúdo real das mesmas. Ela é chamada de escola de posicionamento, porque focaliza a seleção de posições estratégicas no mercado.

As seis escolas seguintes consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e têm-se preocupado menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias são, de fato, formuladas.

Alguns autores proeminentes como Porter (1996), Hitt (2005) e Drucker (1995) associam estratégia com espírito empreendedor e descrevem o processo em termos da criação da visão pelo grande líder. Mas se a estratégia pode ser uma visão pessoal, então sua formulação também precisa ser entendida como o processo de obtenção do conceito na mente de um indivíduo. Analogamente, foi também desenvolvida uma escola cognitiva, pequena, mas importante, que busca usar as mensagens da psicologia cognitiva para entrar na mente do estrategista.

Cada uma das quatro escolas seguintes procurou abrir o processo de formulação de estratégia além do indivíduo, para outras forças e outros agentes. Para a escola de aprendizado, o mundo é demasiado complexo para que as estratégias sejam desenvolvidas de uma só vez como planos ou visões claros. Portanto, a estratégia deve emergir em passos curtos, à medida que a organização se adapta, ou “aprende”. Semelhante a esta, mas com um ângulo diferente, há a escola do poder, que trata a formulação de estratégia como um processo de negociação, seja por grupos conflitantes dentro de uma organização própria ou

nizações, enquanto confrontam seus ambientes externos. Em compaixão com esta, há uma outra escola de pensamento que considera a formulação de estratégia como estando enraizada na cultura da organização. Portanto, ela vê o processo como sendo fundamentalmente coletivo e cooperativo. E também há os proponentes de uma escola ambiental, teóricos de organizações que acreditam que a formulação de estratégias é um processo reativo no qual a iniciativa não está dentro da organização, mas em seu contexto externo. Assim sendo, eles procuram compreender as pressões impostas sobre as organizações.

O grupo final contém apenas uma escola, embora possa-se argumentar que esta escola, na realidade, combina as outras. É a escola de configuração. As pessoas desta escola, em busca da integração, agrupam os vários elementos do processo de formulação de estratégias – o conteúdo das mesmas, estruturas organizacionais e seus contextos — em estágios ou episódios distintos, por exemplo, de crescimento empreendedor ou maturidade estável, às vezes sequenciada ao longo do tempo para descrever os ciclos de vida das organizações.

Mas, se as organizações se acomodam em quadros estáveis, então a formulação de estratégias deve descrever o salto de um quadro para outro. E assim, um outro lado desta escola descreve o processo como sendo de transformação, incorporando grande parte da enorme literatura e da prática prescritiva sobre “mudanças estratégicas”.

Tais escolas surgiram em estágios diferentes do desenvolvimento da administração estratégica. Algumas já chegaram ao pico e declinaram, outras estão agora se desenvolvendo e outras permanecem pequenas, mas significativas, em termos de publicação e de prática. Mas, em sua maioria, elas são, ou foram, igualmente evidentes na prática, tanto dentro das organizações como nas empresas de consultoria que as atendem. Os praticantes lêem e são influenciados pela literatura, assim como esta é influenciada pela prática.

2.1.1 Conceito de Estratégia

A literatura de administração estratégica é vasta e cresce a cada dia. Mas nem tudo isso vem do campo da Administração. Todas as espécies de outros campos fazem contribuições importantes para nossa compreensão do processo de

estratégia.

William Starbuck (in Mintzberg, 2006) escreveu que discutir “todos os aspectos da organização que são relevantes para adaptação... significa..., que é possível discutir tudo que foi escrito a respeito de organizações” . Na verdade isto está incompleto, porque a última palavra na citação deveria ser “sistemas coletivos de todas as espécies”.

Aquilo que os biólogos escrevem a respeito da adaptação das espécies (por exemplo, “equilíbrio interrompido”) pode ter relevância para a compreensão da estratégia como posição (“nicho”). Aquilo que os historiadores concluem a respeito de períodos no desenvolvimento das sociedades (tais como “revolução”) pode ajudar a explicar diferentes estágios no desenvolvimento de estratégias organizacionais (por exemplo, “reformulação” como forma de “revolução cultural”). As descrições que os físicos fazem da mecânica quântica e as teorias do caos dos matemáticos podem dar uma idéia a respeito de como as organizações mudam. E assim por diante.

Acrescente a isso toda a literatura comumente reconhecida como relevante para o estudo das organizações — psicologia da cognição humana bem como carisma de liderança, antropologia de culturas na sociedade, economia na organização industrial, planejamento urbano em processos formais de planejamento, ciência política na elaboração de políticas públicas, história militar de estratégias de conflito, e assim por diante — e o resultado é uma enorme e dispersa literatura, capaz de produzir todos os tipos de idéias. No limite, a formulação de estratégias não trata apenas de valores e da visão, de competências e de capacidades, mas também de militares e de religiosos de crise e de empenho, de aprendizado organizacional e de equilíbrio interrompido, de organização industrial e de revolução social.

2.1.2 Quatro “Ps” para Estratégia

A palavra estratégia existe há muito tempo. Hoje os gerentes a usam livre e afetuosamente. Ela também é considerada o ponto alto da atividade dos executivos. Por seu lado, os acadêmicos vêm estudando a estratégia extensamente há duas décadas, ao passo que as escolas de Administração geralmente têm, como clímax final necessário, um curso de administração estratégica.

A palavra estratégia é muito influente. Faz parte da natureza humana buscar uma definição para cada conceito. A maior parte dos livros-texto sobre estratégia oferece essa definição, normalmente apresentada no capítulo introdutório: “planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização” (Wright, 1992, apud Mintzberg, 2006). Sem dúvida, tais definições têm sido memorizadas por gerações de estudantes, que mais tarde as usaram em milhares de relatórios corporativos.

Minzberg (2006), afirma que a estratégia requer uma série de definições, baseadas nas dez escolas do pensamento estratégico. É uma dessas palavras que inevitavelmente definimos de uma forma, mas freqüentemente usamos de outra. Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo. Uma empresa que comercializa perpetuamente os produtos mais dispendiosos da sua indústria segue a chamada estratégia de extremidade superior, assim como uma pessoa que sempre aceita a função mais desafiadora pode ser descrita como seguindo uma estratégia de alto risco.

Agora ambas as definições parecem ser válidas: as organizações desenvolvem planos para seu futuro e também extraem padrões de seu passado. Podemos chamar uma de estratégia pretendida e a outra de estratégia realizada.

O mundo real exige pensar à frente e também alguma adaptação durante o percurso. Como mostra a Figura 1.1, as intenções plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberadas. As não-realizadas podem ser chamadas de estratégias irrealizadas.

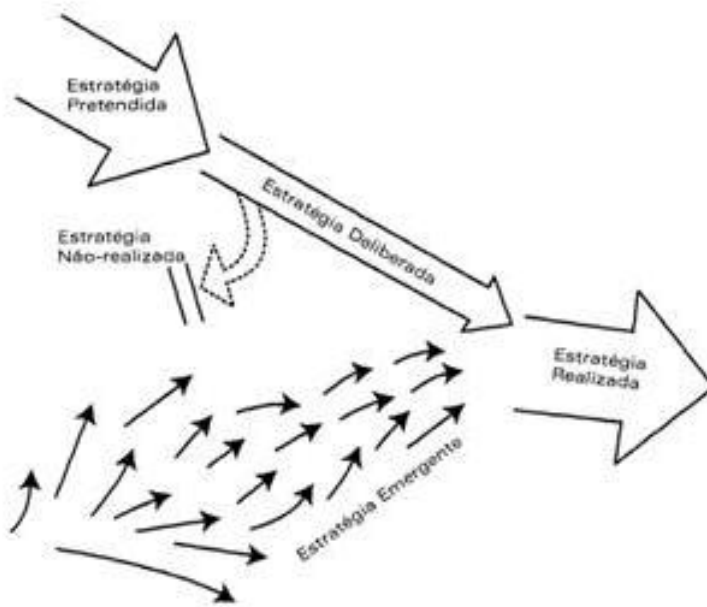


Figura 1 - Estratégias deliberadas e emergentes (fonte: Mintzberg, 2006).

A escola de planejamento, por exemplo, reconhece ambas, com óbvia preferência pelas primeiras. Mas há um terceiro caso, que chamamos de estratégia emergente — na qual um padrão realizado não era expressamente pretendido. Foram tomadas providências, uma a uma, que convergiram com o tempo para algum tipo de consistência ou padrão. Por exemplo, ao invés de perseguir uma estratégia (leia-se plano) de diversificação, uma empresa toma decisões de diversificação, uma por vez, testando o mercado.

Como vimos, poucas — ou nenhuma — estratégias são puramente deliberadas, assim como poucas são totalmente emergentes. Uma significa aprendizado zero, a outra significa controle zero. Todas as estratégias da vida real precisam misturar as duas de alguma forma: exercer controle fomentando o aprendizado.

Em outras palavras, as estratégias devem formar bem como ser formuladas. Por exemplo, uma estratégia guarda-chuva significa que as linhas gerais são deliberadas (como buscar faixas superiores do mercado), ao passo que os detalhes são deixados para emergir no percurso (quando, onde e como). Assim, as estratégias emergentes não são, necessariamente, más, e as estratégias deliberadas, boas; os estrategistas eficazes as misturam de maneira que reflitam as condições existentes, especialmente capacidade para prever e também a

necessidade de reagir a eventos inesperados. Ao lado de plano e padrão, podemos acrescentar mais duas palavras com “p”.

Para algumas pessoas, estratégia é uma posição, isto é, a localização de determinados produtos em determinados mercados. Como reiterou recentemente Michael Porter (1996), “estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades”. Para outras, estratégia é uma perspectiva, isto é, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. Na memorável frase de Peter Drucker, esta é a “teoria do negócio” (Drucker 1995). Mudar de posição dentro da perspectiva pode ser fácil; mudar a perspectiva, mesmo procurando manter a posição, não é.

Temos, assim, quatro definições diferentes de estratégia. Uma quinta também está em uso: estratégia é um truque, isto é, uma “manobra” específica para enganar um oponente ou concorrente. Neste caso, a verdadeira estratégia (como plano, isto é, a intenção real) é a ameaça, não a expansão em si; portanto, trata-se de um truque.

Cinco definições e dez escolas. As relações entre elas são variadas, embora algumas das escolas tenham suas preferências — por exemplo, plano na escola de planejamento, posição na escola de posicionamento, perspectiva na escola empreendedora, padrão na escola de aprendizado, truque em partes da escola de poder.

Portanto, pode ser que não haja uma definição simples de estratégia, mas existem hoje algumas áreas gerais de concordância a respeito da natureza da estratégia. Os tópicos a seguir apresentam um resumo de tais áreas (Chaffee, 1985, apud Mintzberg, 2006):

- A estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente. “Uma premissa básica para se pensar a respeito de estratégia diz respeito à impossibilidade de separar organização e ambiente... A organização usa a estratégia para lidar com as mudanças nos ambientes.”
- A essência da estratégia é complexa. “Como as mudanças trazem novas combinações de circunstâncias para a organização, a essência da estratégia permanece não-estruturada, não-programada, não-rotineira e não-repetitiva...”

- A estratégia afeta o bem-estar geral da organização. “... decisões estratégicas... são consideradas importantes o suficiente para afetar o bem-estar geral da organização...”
- A estratégia envolve questões tanto de conteúdo como de processo. “O estudo da estratégia inclui as ações decididas, ou o conceito de estratégia, e também os processos pelos quais as ações são decididas e implementadas.”
- As estratégias não são puramente deliberadas. “Os teóricos... concordam que as estratégias pretendidas, emergentes e realizadas podem diferir entre si.”
- As estratégias existem em níveis diferentes. “... as empresas têm... estratégia corporativa (“em que negócio deveremos estar?) e estratégia de negócios (“como iremos competir em cada negócio?”).
- A estratégia envolve vários processos de pensamento. “... a estratégia envolve exercícios conceituais, assim como analíticos. Alguns autores enfatizam a dimensão analítica mais que as outras, mas a maioria afirma que o coração da formulação de estratégias é o trabalho conceitual feito pelos líderes da organização.

2.2 Gestão Ambiental

“O crescimento econômico é uma condição necessária, mas não suficiente, para o desenvolvimento sustentável, o qual pressupõe um processo de inclusão social com uma vasta gama de oportunidades e opções para as pessoas. Além de empregos de melhor qualidade e de rendas mais elevadas, é preciso que os brasileiros, todos os brasileiros, desfrutem de uma vida longa e saudável, adquiram conhecimentos técnicos e culturais, tenham acesso aos recursos necessários a um padrão de vida decente. Não pode haver desenvolvimento enquanto houver iniquidades sociais crônicas no nosso País.”

(Agenda 21 Brasileira. Ministério do Meio Ambiente, 2004)

2.2.1 Evolução do Pensamento Ambiental

Questões como consumo responsável, valores organizacionais, respeito à comunidade, aos consumidores, à diversidade, discriminação racial e trabalho infantil, entre outros, integram cada vez mais as boas práticas de gestão em organizações e observa-se que desde a década de 1960 essas questões vêm sendo discutidas em vários países ao longo dos anos. De acordo com Moura (2000):

- Década de 1960: alguns recursos passaram a ser mais valorizados com o aumento da população e do consumo, como a água, petróleo e madeiras. Nesta década o Clube de Roma divulgou o relatório denominado „Os limites para o Crescimento , onde através de simulações matemáticas foram feitas projeções de crescimento populacional, poluição e esgotamento dos recursos naturais da Terra.
- Década de 1970 e 1980: ocorreu a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente, em Estocolmo, onde se evidenciou uma diferença entre países ricos e pobres, onde os ricos acreditam que deveriam ser realizados controles internacionais rígidos para redução de poluição e os pobres interpretando tais controles como um freio ao seu desenvolvimento. Também nesta década houve o surgimento do conceito de desenvolvimento sustentável. Em 1978, surgiu na Alemanha o Selo Ecológico, destinado a rotular produtos „ambientalmente corretos , este selo já havia sido concebido na Holanda em 1972 com menor repercussão. Na década de 80 surgiram leis regulamentando a atividade industrial no tocante à poluição.
- Década de 1990: houve um grande impulso com relação à consciência ambiental, as empresas passaram a se preocupar com a racionalização do uso de energia e matérias primas, estimulando a reciclagem e reutilização dos recursos naturais. Houve a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, no Rio de Janeiro, conhecida como Rio 92 ou Eco 92, um marco na história da política ambiental brasileira, com a participação de 170 países e foi a partir daí que passou a ser entendida a mútua dependência entre o desenvolvimento e um meio ambiente ecologicamente equilibrado, com conservação dos recursos para as gerações futuras e a necessidade de políticas que permitam a solução de problemas ambientais como o combate e redução da pobreza, que via de regra é causa de graves problemas ambientais e também a maior vítima destes tipos de problemas. O principal documento produzido foi a “Agenda 21 , prevendo-se a necessidade de difíceis mudanças em práticas e costumes para implementar as novas resoluções, sobretudo com ações de governos, propõe o uso racional de matérias primas e energia e a realização de pesquisa sobre

novas formas de energia. Em 1997, a recomendação da Convenção Quadro sobre as Mudanças Climáticas Globais para que os países desenvolvidos reduzissem as suas emissões não estava sendo cumprida, foi aprovado um novo instrumento, o Protocolo de Quioto, para estabelecer metas que seriam redução média para 5,2% em relação ao nível de emissões dos países industrializados em 1990, o que seria insuficiente, mas seria um começo. Este Protocolo começou a vigorar em 2005, quando 139 países o ratificaram demonstrando a intenção da comunidade mundial de combater o aquecimento global. Hoje, 169 países mais a União Européia estão dentro do tratado, menos os Estados Unidos, que é um país que polui muito (cerca de 25% das emissões) ainda não ratificou o Protocolo.

2.2.2 Desenvolvimento Sustentável

O conceito de desenvolvimento sustentável é dinâmico e está sujeito a dimensões e interpretações que refletem visões consideradas culturalmente apropriadas e de relevância local. O Instituto Ethos (2008) em seu glossário conceitua sustentabilidade como:

“Ter sustentabilidade significa assegurar o sucesso do negócio a longo prazo e ao mesmo tempo contribuir para o desenvolvimento econômico e social da comunidade, um meio ambiente saudável e uma sociedade estável. [...] Geralmente definido como ‘a forma de satisfazer as necessidades da presente geração sem comprometer a capacidade das futuras gerações de satisfazer as suas necessidades’, de acordo com a comissão Brundtland. A sustentabilidade tem três amplos componentes, geralmente descritos como ‘as pessoas, os lucros e o planeta’, ou seja, os aspectos sociais, econômicos e ambientais. A necessidade de as empresas darem conta dessas três dimensões tem sido resumida no conceito da triple bottom line.”

De acordo com Moura (2000), desenvolvimento sustentável admite a utilização dos recursos naturais do que se necessita hoje, para permitir uma boa qualidade de vida, porém, sem comprometer a utilização desses mesmos recursos pelas gerações futuras.

De acordo com Valle (1995) a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro em 1992, contribuiu para consolidar o conceito de Desenvolvimento Sustentável e estabelecer diretrizes para o tratamento do tema ambiental nas próximas décadas, através da cooperação entre os Estados, os diversos setores da sociedade e a população de maneira geral. Para

o autor desenvolvimento sustentável significa atender às necessidades da geração atual sem comprometer o direito das futuras gerações atenderem a suas próprias necessidades.

A definição para desenvolvimento sustentável, segundo o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), “é um conjunto de processos e atitudes que atende às necessidades presentes sem comprometer a possibilidade de que as gerações futuras satisfaçam as suas próprias necessidades”.

Ferreira (2006) afirma que quando se fala em desenvolvimento sustentável, a responsabilidade sobre isso normalmente é remetida a governos e empresas e pouco se fala sobre o papel de cada cidadão. O que as empresas produzem é demanda da necessidade de consumidores por produtos específicos para essas necessidades.

Abreu (2008) diz que na prática, “o conceito de sustentabilidade representa promover a exploração de áreas ou o uso de recursos planetários (naturais ou não) de forma a prejudicar o menos possível o equilíbrio entre o meio ambiente e as comunidades humanas e toda a biosfera que dele dependem para existir”.



Figura 2 - Dimensões do desenvolvimento sustentável.

Para Figueiredo (2008) a empresa que pretende permanecer na liderança do mercado deverá ser reconhecida pelos seus clientes e pela sua cadeia produtiva como tendo uma operação competitiva, ética e sustentável.



Figura 3 - Abrangência da sustentabilidade.

2.2.3. Sustentabilidade Corporativa

A sustentabilidade às vezes é chamada de “responsabilidade social corporativa” entendendo-se por isto os amplos aspectos dos negócios: a gestão, o modo de tratar os empregados, o impacto sobre o meio ambiente e sobre a comunidade local e as relações com os fornecedores e clientes (Instituto Ethos, 2008).

De acordo com Berna (2005) a questão ambiental é uma realidade que chegou definitivamente às empresas modernas convertendo-se em Sistema de Informação e Gestão Ambiental, Programa de Gestão Ambiental (PGA), *International Organization for Standardization* (ISO) 14001, entre outras siglas, se tornando uma estratégia de negócio, porque pode significar vantagens competitivas ao promover a melhoria contínua dos resultados ambientais de suas atividades.

A *British Standard Institute ISO* é uma organização internacional, sediada em Genebra, na Suíça, que elabora normas internacionais, tornando-se conhecida mundialmente pela ISO série 9000, que é um conjunto de normas que se referem

aos Sistemas de Gerenciamento da Qualidade na Produção de Bens de Consumo ou Prestação de Serviços. A norma ISO 14001 tem por objetivo promover às organizações os elementos de um Sistema de Gestão Ambiental eficaz, buscando o melhoramento contínuo através de todas as etapas do ciclo gerencial. Sua concepção está demonstrada na figura a seguir:



Figura 4 - Sistema de Gestão Ambiental (Fonte: Modelo de Donaire, 1999).

O sistema de gestão ambiental foi idealizado a aplicar-se a todos os tipos e partes da organização, independente de condição geográfica, cultural e social e representa a busca pelo melhor modelo de gestão, planejamento e melhoria contínua (Donaire, 1999).

A ecoeficiência maximizando os resultados que a empresa venha a obter, utilizando os recursos naturais disponíveis, sendo um dos maiores desafios das empresas, conjugando a redução do consumo dos recursos naturais e a economia dos recursos financeiros, apresentando grande atratividade para as empresas.

Segundo o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável, os elementos da ecoeficiência são: reduzir o consumo de materiais com

bens e serviços, reduzir o consumo de energia com bens e serviços, reduzir a dispersão de substâncias tóxicas, intensificar a reciclagem de materiais, maximizar o uso sustentável de recursos renováveis, prolongar a durabilidade dos produtos e agregar valor aos bens e serviços. A busca da excelência pelas empresas passa a ter como objetivo a qualidade nas relações e a sustentabilidade econômica, social e ambiental.

De acordo com Hockerts (2003) apud Pereira (2006), a sustentabilidade corporativa pode ter estas características, que são as formadoras do equilíbrio dinâmico da sustentabilidade (figura 5).

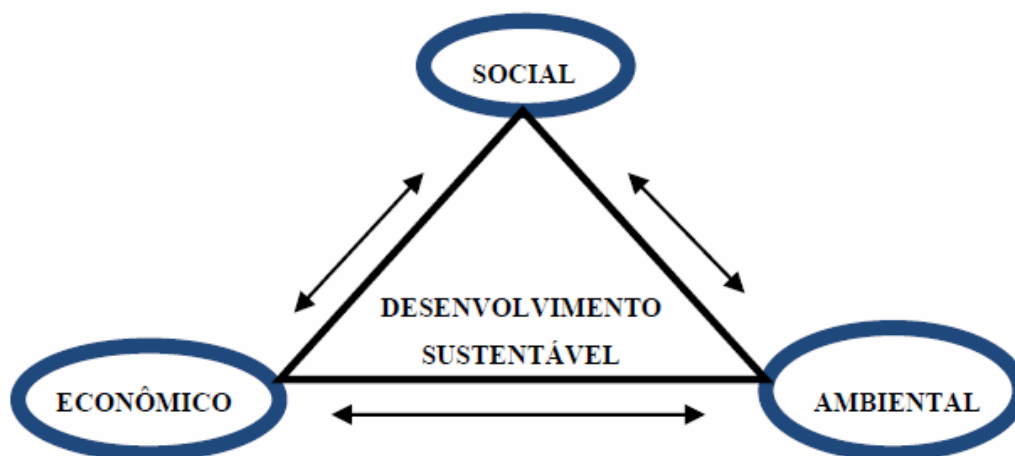


Figura 5 - Equilíbrio dinâmico da sustentabilidade (Fonte: Dias, 2006).

- Sustentabilidade Econômica: Garantir que em qualquer momento o fluxo de caixa é suficiente para assegurar a liquidez da organização.
- Sustentabilidade Social: Agregar valor para as comunidades onde as empresas atuam, aumentando o capital humano de parceiros individuais. As empresas devem gerenciar o capital social de uma forma que deixe os stakeholders entender a motivação da companhia e de um modo geral, concordar com o sistema de valores da companhia.
- Sustentabilidade Ambiental: Usar apenas recursos naturais que devem ser consumidos em uma taxa abaixo de sua reprodução natural, ou em outra taxa menor que o desenvolvimento dos seus substitutos, e que estes recursos não causem emissões que fiquem acumuladas no meio ambiente em taxa além

da capacidade do sistema natural de absorver e acumular. Finalmente, a empresa não pode se engajar em atividades que degradem o ecossistema.

2.3 Responsabilidade Social Corporativa

Muito debatida no meio acadêmico e empresarial, a responsabilidade social vem se tornando, em muitos casos, um referencial de excelência para o mundo dos negócios, sob a perspectiva de um desenvolvimento sustentável, que resulta da harmonia entre as dimensões econômica, social e ambiental.

Esse novo modelo de gestão desencadeou uma série de iniciativas, discussões e atitudes que deslocaram o foco da exploração para a preservação, impondo aos humanos o desafio de tornar a vida no planeta não apenas viável no presente, mas também no futuro.

No âmbito empresarial, a responsabilidade social é o conceito que alinha o comportamento das organizações às perspectivas da sustentabilidade. E é seguindo essa tendência que trabalhos como os de Tachizawa (2006), Ashley (2005) e Dias (2006) apontam para a importância de se discutir a temática nesse novo contexto.

A responsabilidade social corporativa (RSC) ou empresarial (RSE) evolui a cada dia acompanhando a mudança do pensamento social sobre a manutenção da vida. Consumidores mais exigentes, empresas comprometidas com valores éticos universais, como o respeito aos direitos humanos, compõem uma combinação que vem transformando sociedades e colocando em questão padrões de produção e consumo que inviabilizam a vida no planeta (Capra, 2002).

2.3.1 A Evolução do Conceito de Responsabilidade Social Corporativa

Em Ashley (2005), Hood (1998) diz que a responsabilidade social corporativa era aceita como doutrina nos EUA e Europa até o século XIX, quando o direito de conduzir negócios de forma corporativa era uma questão de prerrogativa do Estado ou Monarquia e não um interesse econômico privado. Os monarcas autorizavam os alvarás para as corporações de capital aberto que prometessem benefícios públicos, tais como a exploração e a colonização do Novo Mundo.

As primeiras corporações nas colônias americanas foram fundadas para prestar serviços de construção, transporte e infra-estrutura, sendo reguladas quanto ao seu tamanho, tipo de negócios e estrutura de capital. Com a independência dos EUA, os estados americanos começaram a aprovar legislação que permitisse a auto-incorporação (self-incorporation) como alternativa à incorporação por ato legislativo específico, inicialmente para serviços de interesse público, como, por exemplo, a construção de canais, e, posteriormente, para propósitos de condução de negócios privados.

Desta forma, até o início do século XX, a premissa fundamental da legislação sobre corporações era de que seu propósito era a realização de lucros para seus acionistas.

Em 1919, a questão da responsabilidade e discricionariedade dos dirigentes de empresas abertas veio à tona publicamente pelo julgamento na Justiça Americana do caso Dodge versus Ford. Tratava-se da amplitude da autoridade de Henry Ford, presidente e acionista majoritário, em tomar decisões que contrariavam interesses de um grupo de acionistas da Ford, John e Horace Dodge. Em 1916, Henry Ford, argumentando a realização de objetivos sociais, decidiu não distribuir parte dos dividendos esperados, revertendo-os para investimentos na capacidade de produção, aumento de salários e como fundo de reserva para a redução esperada de receitas devido ao corte nos preços dos carros. A Suprema Corte de Michigan se posicionou a favor dos Dodges, justificando que a corporação existe para o benefício de seus acionistas e que diretores corporativos têm livre arbítrio apenas quanto aos meios de se alcançar tal fim, não podendo usar os lucros para outros fins. A filantropia corporativa e o investimento na imagem da corporação para atrair consumidores poderiam ser realizados, na medida em que favorecessem os lucros dos acionistas.

Após os efeitos da Grande Depressão e o período da Segunda Guerra Mundial, a noção de que a corporação deve responder apenas aos seus acionistas sofreu ataques na academia, argumentando que os acionistas eram passivos proprietários que abdicavam controle e responsabilidade para a direção da corporação. Em um contexto econômico de expansão do tamanho das corporações

e de seu poder sobre a sociedade, diversas decisões nas Cortes Americanas foram favoráveis às ações filantrópicas das corporações.

A partir daí, defensores da responsabilidade social corporativa começaram a argumentar que, se a filantropia era uma ação legítima da corporação, então outras ações que priorizam objetivos sociais em relação aos retornos financeiros dos acionistas seriam de igual legitimidade, tais como o abandono de linhas de produto lucrativas, porém destrutivas ao ambiente natural e social.

Atualmente, no que tange ao desenvolvimento das práticas voltadas à responsabilidade social corporativa, estas têm sido, significativamente, influenciadas pela evolução da normalização em sistemas da gestão empresarial, que por sua vez, vem possibilitado avaliar a conformidade do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social (SGRS). E nesse sentido, as normas SA 8000 e a AA 1000 têm sido referências para organizações de todo o mundo.

Acompanhando essa tendência, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) editou, em 2004, a NBR 16001, primeiro documento normativo a estabelecer requisitos para Sistema da Gestão da Responsabilidade Social e principal referência para a certificação desse tipo de sistema de gestão, no âmbito do Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade (SBAC).

A ABNT NBR 16001:2004 reúne um conjunto de requisitos associados à ética, cidadania, direitos humanos e desenvolvimento sustentável e foi elaborada de modo a ser aplicável a todos os tipos e portes de organizações ajustando-se às diferentes condições geográficas, culturais e sociais do país. No entanto, a tentativa de tornar a norma abrangente e flexível, acentuou aspectos de generalidade que associados à subjetividade de seus requisitos e à necessidade do envolvimento de partes externas à organização, tornaram-na uma norma, cuja certificação é mais complexa e diferenciada que a dos demais sistemas de gestão normalizados, como os da qualidade, ambiental e de saúde e segurança.

Tais características têm favorecido e valorizado o surgimento de pesquisas que buscam a melhor interpretação de seus requisitos, bem como a identificação das boas práticas de auditoria da certificação de SGRS.

2.3.2 Normalização e Certificação da Responsabilidade Social Corporativa

No Brasil, a certificação de sistemas de gestão normalizados é operada por organismos certificadores, cuja competência técnica é reconhecida pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO), que por sua vez é o gestor do Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade - SBAC (INMETRO, 2004).

Vários são os tipos de sistemas de gestão organizacionais e muitas são as normas, nacionais e internacionais, utilizadas como referência em processos de implementação e de certificação desses sistemas. Entretanto, ao se realizar uma análise histórica percebe-se, conforme mostra a Figura 6, uma clara tendência na evolução e disseminação dos sistemas de gestão.

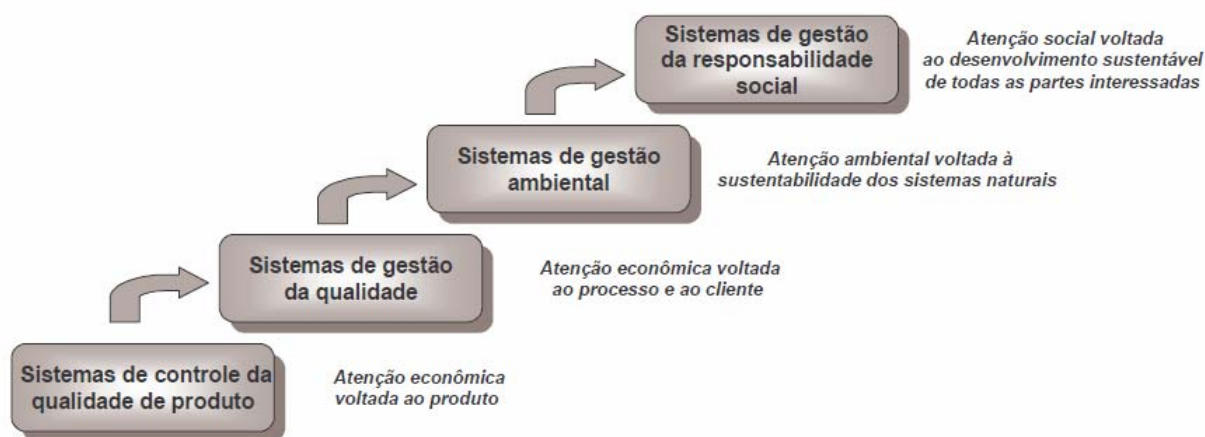


Figura 6 - Evolução dos Sistemas de Gestão Normalizados (Fonte: Soratto, 2006).

Soratto (2006) diz que questões como sustentabilidade e responsabilidade social passam a receber mais atenção, principalmente de organizações mais competitivas. Acompanhando essa tendência, algumas normas conquistaram seu espaço, especificando diretrizes para a gestão da responsabilidade social nas organizações.

A norma internacional mais conhecida, atualmente, é a SA 8000, publicada em 1997 pela entidade americana *Social Accountability International*. Seu foco está na responsabilidade das organizações para com as relações com seus trabalhadores, com base nos direitos humanos postulados pela Organização Internacional do Trabalho (OIT).

Outra norma muito conhecida é a AA 1000, cuja primeira versão foi introduzida em 1999 pela entidade britânica Institute of Social and Ethical AccountAbility. Essa norma não é certificável e busca o comprometimento das organizações para com as partes interessadas, vinculando as questões sociais e éticas à gestão estratégica e às operações da empresa.

Para Soratto (2006), a elaboração de normas para a gestão da responsabilidade social é uma tarefa complexa, pois envolve questões como ética e cultura, o que dificulta a obtenção do consenso dos requisitos, principalmente, em nível internacional. Essa dificuldade vem sendo encontrada pela *International Organization for Standardization* (ISO) na elaboração da norma internacional ISO 26000, que propõe o estabelecimento de diretrizes para a responsabilidade social nas organizações dos países membros.

Ante aos esforços de normalizar o Sistema de Gestão da Responsabilidade Social (SGRS), em todo o mundo, surge a ABNT NBR 16001:2004 com o potencial de alavancar a sistematização da gestão da responsabilidade social nas organizações brasileiras e possibilitar a certificação no âmbito do Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade (SBAC).

3. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: CASO PETROBRAS

A questão do aquecimento global vem sendo muito discutida tanto por autoridades como por ONGs. Dalmazo (2008) relata que todos os países estão sendo chamados a dar sua contribuição no combate ao aquecimento, incluindo China, Índia, Rússia e Brasil. Para muitos países reduzir as emissões, significa frear o crescimento econômico. O Brasil fica com o combate ao desmatamento da Amazônia, já Índia e China serão forçadas a substituir a queima de carvão nas usinas termelétricas.

Esse cenário de mudanças que caracteriza o mundo atual que impõe as organizações novos desafios e novas demandas. Compromisso social e produtividade são, para Cavalcanti (2006), requisitos importantes para o sucesso e a sustentabilidade dos negócios. A empresa que não investir em sustentabilidade será prejudicada, pois até o consumidor está adquirindo, consciência para o consumo de produtos eticamente corretos.

De acordo com o SEBRAE, apesar do fato de que as empresas estejam procurando se adequarem, a degradação ao ambiente continua em ritmo crescente. Apenas um número pequeno de empresas busca a sustentabilidade e as melhorias conseguidas são pequenas diante da demanda crescente por produtos e serviços, originadas do desenvolvimento econômico.

Diante de todas essas demandas, e para exemplificar na prática todos esses conceitos de uma gestão ambiental eficiente, foi realizado um estudo de caso da empresa multinacional brasileira Petrobras S.A, apontando as medidas de desenvolvimento sustentável e práticas de responsabilidade socioambiental que esta vem implementando em seu planejamento estratégico nos últimos anos.

3.1 História da Petrobras

A Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras) iniciou suas atividades no setor de petróleo no Brasil em outubro de 1953, onde foi autorizada pela edição da Lei 2004 e sendo fiscalizada pelo antigo Conselho Nacional do Petróleo (CNP). As operações de exploração e produção de petróleo, bem como as demais atividades ligadas ao

setor de petróleo, gás natural e derivados, à exceção da distribuição atacadista e da revenda no varejo pelos postos de abastecimento, foram monopólio conduzido pela Petrobrás de 1954 a 1997.

Durante esse período a Petrobras tornou-se líder em comercialização de derivados no país, e graças ao seu desempenho a companhia foi premiada em 1992 pela *Offshore Technology Conference (OTC)*, o mais importante prêmio do setor, e posteriormente recebeu o prêmio em 2001. Em 1997, o Brasil, através da Petrobrás, ingressou no seleto grupo de 16 países que produz mais de 1 milhão de barris de óleo por dia.

Em 2003, coincidindo com a comemoração dos seus 50 anos, a Petrobras dobrou a sua produção diária de óleo e gás natural ultrapassando a marca de 2 milhões de barris, no Brasil e no exterior. Atualmente, a companhia está presente em 27 países. Em 2009, a Petrobras foi classificada como a 4ª 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.

A renovação da participação na composição do Índice *Dow Jones Mundial de Sustentabilidade (DJSI)* também foi destaque em 2008. O *Dow Jones* é considerado o mais importante índice mundial de sustentabilidade, usado como parâmetro para análise dos investidores sócio e ambientalmente responsável. A Petrobras iniciou as obras do Centro de Integração do Comperj, em São Gonçalo, também em 2007.

Com início de operação previsto para 2012, o Comperj estimulará a instalação de indústrias de bens de consumo gerando cerca de 212 mil empregos diretos e indiretos. O mês de setembro de 2007 é marcado por duas grandes conquistas, o início das obras da refinaria Abreu e Lima, em Recife e o batizado da plataforma de Piranema, em Sergipe. A nova refinaria será a primeira a processar 100% de petróleo pesado, enquanto que a plataforma de Piranema terá tecnologia pioneira no mundo, pois será a primeira unidade do tipo FPSO com casco redondo podendo operar em condições ambientais mais severas.

No início de 2008, a Petrobras foi reconhecida através de pesquisa da *Management & Excellence (M&E)* a petroleira mais sustentável do mundo. Em primeiro lugar no *ranking*, com a pontuação de 92,25%, a Companhia é considerada

referência mundial em ética e sustentabilidade, considerando 387 indicadores internacionais, entre eles queda em emissão de poluentes e em vazamentos de óleo, menor consumo de energia e sistema transparente de atendimento a fornecedores.

3.2 Responsabilidade Social da Empresa

A Petrobras é um exemplo de responsabilidade social e ambiental. O programa Desenvolvimento & Cidadania Petrobrás é resultado de um conjunto de esforços. Elaborado com a participação de membros das diferentes áreas da Petrobrás, representantes da sociedade civil e do governo, seu conteúdo reflete o compromisso da empresa em contribuir para os desenvolvimentos local, regional e nacional, gerando as inserções social, digna e produtiva, de pessoas e grupos que vivem em risco social no Brasil.

Serão investidos recursos da ordem de R\$ 1,2 bilhões, no período de 2007 a 2012, em projetos que promovam desenvolvimento com igualdade de oportunidades e valorização das potencialidades locais. São temas transversais: gênero, igualdade racial, pessoas com deficiência, pescadores e outros povos e comunidades tradicionais. O programa tem como meta atender 4 milhões de pessoas diretamente e outros 14 milhões indiretamente em todo o território nacional, pretende alcançar ainda, com ações de comunicação e difusão da cidadania, outros 27 milhões de pessoas.

3.2.1 Indicadores e Metas de Desempenho

Com o objetivo de aprimorar a gestão de seus investimentos sociais, a Petrobras estabeleceu um conjunto de metas que deverão ser atingidas até 2012:

a) Investimentos em projetos sociais:

- Priorização da Juventude: 50% de jovens entre 15 e 29 anos no total de participantes dos projetos apoiados.
- Geração de renda e oportunidade de trabalho: 70% de projetos com Planos de Negócio estruturado; 60% de projetos aptos à geração de renda e oportunidade de trabalho com tecnologia e/ou infra-estrutura incorporados

pela organização; 60% de elevação da renda per capita média dos participantes do projeto.

- Educação para a Qualificação Profissional: 20% do público participante dos projetos de qualificação profissional, incluídos no mundo do trabalho; 80% dos participantes de cursos profissionalizantes e dos projetos de alfabetização com certificados de conclusão; 60% dos participantes de cursos profissionalizantes com certificados reconhecidos pelo Sistema Nacional de Certificação Profissional (SNCP); 30% dos participantes de projetos de qualificação profissional com evolução de escolaridade.
- Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente: 60% dos participantes dos projetos de educação complementar com melhoria de desempenho na educação formal; 80% dos participantes dos projetos voltados à proteção de crianças e adolescentes concluindo o período total de atendimento; 70% dos profissionais do Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente em atividades de formação.
- Geração direta de empregos formais: 10.000 postos de trabalhos gerados pelo investimento direto em projetos sociais.

b) Fortalecimento de redes e organizações sociais:

- Capacitação de organizações parceiras: 60% dos integrantes das equipes técnicas ou representantes dos projetos apoiados concluindo os cursos de capacitação.

c) Difusão de informações para a cidadania:

- Informações captadas: 30% de e-mails lidos nas campanhas de comunicação dirigidas lançadas pela Petrobrás; 10% de crescimento do número de acesso ao site do programa Desenvolvimento & Cidadania Petrobrás; 5% de manifestações recebidas nos Fóruns de Discussão em relação ao público convidado.

3.3 Aplicação da Gestão Ambiental

Alinhado ao Plano Estratégico 2020 e ao período do Plano de Negócios 2008-2012, o Programa Petrobras Ambiental confirma o compromisso da Companhia em

contribuir para a implementação do desenvolvimento sustentável, estratégia que se evidencia no enfoque integrado dos processos produtivos e do meio ambiente. Por meio de sua política de patrocínio ambiental, a Petrobrás investe em iniciativas que visam à proteção ambiental e à difusão da consciência ecológica.

O Programa se caracteriza por atuar em temas ambientais relevantes para a Petrobrás e para o País, articulando iniciativas que contribuem para criar soluções e oferecer alternativas com potencial transformador e em sinergia com políticas públicas. O novo tema do programa é “Água e Clima: contribuições para o desenvolvimento sustentável”.

De 2003 a 2007, o Programa Petrobras Ambiental investiu mais de R\$ 150 milhões em projetos de pequeno, médio e grande portes desenvolvidos em parceria com organizações da sociedade civil de todo o País, abrangendo dezenas de bacias, ecossistemas e paisagens na Amazônia, Caatinga, Cerrado, Mata Atlântica e Pantanal. Mais de 5 mil espécies nativas foram estudadas em uma área de influência direta de 9 mil hectares, atendendo a 23 milhões de pessoas direta e indiretamente em 129 municípios de 17 estados brasileiros.

3.3.1 Indicadores e Metas de Desempenho

O Programa Petrobras Ambiental aperfeiçoa o sistema de monitoramento e gestão dos investimentos em patrocínios ambientais da companhia ao incorporar indicadores e metas de desempenho, apresentados a seguir:

- Fixação de carbono e emissões evitadas de gases causadores do efeito estufa (GEE). Meta: 70% dos projetos patrocinados dedicados ao tema apresentando resultados positivos, expressos e avaliados por metodologias e padrões reconhecidos, quanto à fixação do carbono e/ou emissões evitadas de GEE, decorrentes dos objetivos estabelecidos.
- Redução dos riscos de destruição de espécies e habitat aquáticos ameaçados. Metas: 50% dos habitats naturais ameaçados, recuperados; 30% das espécies trabalhadas apresentando aumento de população; 70% dos projetos patrocinados dedicados ao tema proporcionando expansão das áreas de proteção e/ou manejo sustentado de recursos.

- Níveis de qualidade dos corpos hídricos. Metas: 80% dos projetos patrocinados dedicados ao tema demonstrando a implantação de instrumentos para avaliar a evolução da qualidade dos corpos hídricos, com resultados expressos e avaliados por metodologias e padrões específicos; 80% dos projetos proporcionando efetiva evolução da qualidade dos corpos hídricos, de acordo com os objetivos estabelecidos.
- Adoção de medidas de consumo consciente e / ou eficiência energética. Meta: 80% dos projetos patrocinados demonstrando a adoção de iniciativas e coeficientes em suas práticas de gestão.

3.3.2 Sistema Agroflorestal

O objetivo do projeto é continuar a promover ações que melhorem as condições socioambientais das comunidades de Crato, no Ceará. Nesta edição, o projeto será realizado nos distritos de Ponta da Serra e Campo Alegre.

Através do sistema agroflorestal, o projeto visa à recuperação gradativa dos solos degradados e das matas ciliares com a capacitação de agricultores sobre os sistemas agroflorestais integrados; aproveitamento da biodiversidade local; gerenciamento e utilização dos recursos hídricos; preservação e recuperação de nascentes, matas ciliares e coleta de sementes; estímulo à produção agroecológica e à comercialização, com a criação de feiras nos dois distritos; entre outras ações.

4. ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

Analisando os programas da gestão ambiental da Petrobras, observou-se que existem vários projetos financiados pela empresa em todas as regiões do Brasil, porém destacam-se alguns, na região sudeste, por terem maiores impactos na sociedade como um todo:

- Água e terra: fonte da vida. O projeto visa ao uso racional e sustentável da água para a produção de alimentos agroecológicos, com preservação e recuperação dos recursos naturais e educação ambiental das famílias assentadas pela reforma agrária.
- Conservação e uso sustentável na microbacia Dois Irmãos. Tem por objetivo a reversão do processo de degradação dos recursos hídricos na microbacia do córrego Dois Irmãos, no município de Itamonte, por meio do planejamento e adequação ambiental da truticultura, além da recomposição de áreas degradadas.
- Água floresta: Plantando sombra e colhendo água fresca. Tem por objetivo estabelecer a gestão participativa para conservação do solo e da água na APA Municipal de Mesquita, bacia do rio Sarapuí, gerando núcleos autogeridos, preservação de nascentes com agroflorestas ciliares, unidades demonstrativas rurais de conservação do solo e da água, implantação de horto florestal comunitário e organização de rede escolar de monitoramento de água em duas sub-bacias.
- Implantação - 150 Fossas Sépticas na Bacia do Rio Una-Taubaté. Para a recuperação da bacia hidrográfica do rio Uma, o projeto se propõe a implantação de sistema séptico para tratamento de esgoto doméstico em 150 residências rurais, situadas no bairro do Monjolinho e adjacentes.

Outros casos de destaque da empresa no que tange ao desenvolvimento sustentável e à responsabilidade socioambiental são descritas a seguir:

- Água bem tratada na Replan: maior refinaria do país reduziu em quase um terço a geração de efluentes nos últimos seis anos, apesar de ter aumentado em 20% o volume de petróleo processado. A refinaria começou um projeto para reduzir o consumo de água e a geração de efluentes, em 1999. O

trabalho continua em andamento, mas já tem resultados expressivos. Nos últimos seis anos, o volume de efluentes caiu cerca de 30%. Uma mudança simples na filtragem da água de refrigeração que sai da estação de tratamento permitiu a redução de grandes volumes de efluentes.

- Novo sistema de reciclagem: A Petrobras está usando um método pioneiro que elimina a necessidade de construção de diques de resíduos próximos aos poços de petróleo em terra. O processo diminuiu expressivamente o impacto ambiental e, ao mesmo tempo, reduz o custo da perfuração, pois permite a recuperação do cascalho e de quase 50% do fluido de perfuração descartado durante a atividade. Com o novo sistema houve não só ganho ambiental, como economia, pois o cascalho, o fluido e a água usada na limpeza da sonda estão sendo recuperados. Houve ganhos, até no custo de transporte, pois o volume de fluido que é preciso levar para a sonda diminuiu.
- Educação Garante a Segurança: Aulas de alfabetização e palestras sobre alcoolismo eliminam cerca de 80% dos desvios de obra terceirizada em apenas dois meses. Ao supervisionar a construção de um laboratório de testes de medição de gás pela empresa terceirizada Granito, o engenheiro de segurança da Petrobrás, notou uma grande quantidade de desvios na obra. Após avaliar os profissionais, verificou que havia um alto índice de analfabetismo funcional, além de indícios de alcoolismo. Sugeriu, então, a possibilidade de colocá-los em sala de aula, o que despertou grande interesse dos trabalhadores. O curso ganhou cunho ainda mais social pois também teve a participação de pessoas da comunidade local e incluiu a distribuição de cestas básicas para os alunos.

5. CONCLUSÃO

5.1 Comentários Finais

Através desse trabalho podemos observar que as empresas estão trabalhando para amenizar o impacto socioambiental. A Petrobras é uma empresa multinacional considerada referência mundial em ética e sustentabilidade, conforme demonstrado ao longo do trabalho. Ela investe muito na queda em emissão de poluentes e em vazamentos de óleo, otimização do consumo de energia e sistema transparente de atendimento a fornecedores.

Mas ainda é uma preocupação de poucos, a conscientização precisa ser difundida na cabeça de todos, tanto empresas como governos e sociedade. De acordo com o SEBRAE, apesar do fato de que as empresas estejam procurando se adequarem, a degradação ao ambiente continua em ritmo crescente. Apenas um número pequeno de empresas busca a sustentabilidade e as melhorias conseguidas são pequenas diante da demanda crescente por produtos e serviços, originadas do desenvolvimento econômico.

Tornou-se evidente que a conscientização com as práticas relativas ao meio ambiente, depende em alto grau de dois fatores básicos: a existência de leis ambientais mais rigorosas; e da ação fiscalizadora e punitiva cada vez mais forte, tanto dos órgãos governamentais, quanto da sociedade organizada, o chamado Terceiro Setor.

Assim, cabe às empresas o papel de fundamental destaque na resolução dos problemas ambientais do país, implantando uma gestão estratégica voltada para o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade socioambiental.

5.2 Sugestões Para Futuros Trabalhos

Por se tratar de um estudo de caso de uma única empresa multinacional, este trabalho tem suas limitações de extrapolação para outras situações. Contudo, é esperado que as situações aqui relatadas sirvam de ponto de partida para outras análises e também dê suporte para novas construções teóricas sobre os temas

abordados, incluindo pesquisas em outras empresas multinacionais que atuam no país.

Como sugestão, à luz das informações pesquisadas neste trabalho, recomenda-se que as empresas brasileiras adequem seus planejamentos estratégicos aos requisitos existentes na Agenda 21 brasileira, pois certamente pode significar uma condição de maior competitividade mercadológica em breve espaço de tempo.

Outra sugestão se dirige aos estudiosos e interessados na temática do desenvolvimento sustentável e da responsabilidade socioambiental: que possam efetuar pesquisas sobre os reflexos gerados nas comunidades diretamente atingidas pelas operações das empresas e, que possam identificar, segundo a ótica destas comunidades, se estas realmente podem ser consideradas como efetivamente preocupadas com o meio ambiente.

Por fim, recomenda-se aos gestores das empresas de todo e qualquer tamanho e área de atuação, o auxílio aos governos e a sociedade no desenvolvimento de mecanismos que propiciem o crescimento racional e controlado, sem dilapidar o patrimônio ecológico nacional. E que as próximas gerações possam ter o direito de receber esse patrimônio como uma boa herança a ser cultuada e maximizada. Para que isso aconteça basta uma atitude: que as empresas se conscientizem da importância em se adotar uma postura voltada para a proteção do meio ambiente, alicerçando suas práticas para o desenvolvimento sustentável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABREU, C. Sustentabilidade? O que é sustentabilidade? Out. 2008. Disponível em: <http://www.atitudessustentaveis.com.br>. Acesso em: 20/05/2010.
- ASHLEY, P. A. Ética e Responsabilidade Social nos Negócios. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR 16001. Responsabilidade social - Sistemas da gestão - Requisitos. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <http://www.abnt.org.br>. Acesso em 20/05/2010.

- BERNA, V. A Consciência Ecológica na Administração: Passo a Passo na Direção do Progresso com Respeito ao Meio Ambiente. São Paulo: Paulinas, 2005.
- CAPRA, F. As Conexões Ocultas: Ciência para Uma Vida Sustentável. São Paulo: Cultrix, 2002.
- CAVALCANTI, M. Gestão Social, Estratégias e Parcerias: Redescobrimo a Essência da Administração Brasileira de Comunidades para o Terceiro Setor. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CONSELHO EMPRESARIAL BRASILEIRO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. Disponível em: <http://www.cebds.org.br>. Acesso em: 15/05/2010.
- DALMAZO, Luiza. Revista EXAME: idéias, líderes, produtos 2009. Edição 934, Ano 42, N.º 25 - 31/12/2008.
- DENCKER, A. Métodos e técnicas de pesquisa em turismo. 2ª ed. São Paulo: Futura, 1998.
- DIAS, R. Gestão Ambiental: Responsabilidade social e sustentabilidade. Atlas, 2006.
- DONAIRE, D. Gestão ambiental na Empresa. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- DRUCKER, P. F. Administrando em tempos de grandes mudanças. São Paulo: Pioneira, 1995.
- FERREIRA, A. C. Contabilidade Ambiental: Uma Informação para o Desenvolvimento Sustentável. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- FIGUEIREDO, P.; JOHN V. M. Entrevista para o site [responsabilidadesocial.com](http://www.responsabilidadesocial.com). Edição: 67, ano: 5. Disponível em: <http://www.responsabilidadesocial.com>. Acesso em: 20/05/2010.
- GIL, A.C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. Administração Estratégica. 1ª ed. São Paulo: Thomson, 2005.
- INMETRO. Cartilha da Avaliação da Conformidade. Elaborada pela Diretoria de Qualidade, 2004. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br>. Acesso em: 20/05/2010.
- INSTITUTO ETHOS DE EMPRESA E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Disponível em: <http://www.ethos.org.br>. Acesso em: 15/05/2010.
- MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. Agenda 21 Brasileira. Brasil, 2004.

- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico. Reimpressão. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MOURA, L. A. de. Qualidade e gestão ambiental: sugestões para implantação das Normas ISO 14.000 nas empresas. 2.ed. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2000.
- PEREIRA, L. F. A Ecoeficiência no Contexto do Desenvolvimento Sustentável: Estudo de Caso de Uma Empresa de Proteção Ambiental. In: III Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2006. Niterói, Ago/2006.
- PETROBRÁS BRASIL. Disponível em: <http://www.petrobras.com.br>. Acesso em: 15/05/2010.
- PORTER, M. E. Estratégia competitiva. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- SEBRAE. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 22/05/2010.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. 22ª ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- SORATTO, A. N. et al. Sistemas de Gestão da Responsabilidade Social: Desafios para A Certificação NBR 16001. XXVI ENEGEP - Fortaleza, Out/2006.
- TACHIZAWA, T; ANDRADE, R. de. Gestão Socioambiental: Estratégias na Nova Era da Sustentabilidade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- VALLE, C. E. do. Qualidade Ambiental: como ser competitivo protegendo o meio ambiente. São Paulo: Pioneira, 1995.
- VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.