

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação em Administração

RICARDO LUIZ VANZELLI BERNI

Desafios da responsabilidade ambiental de uma empresa de distribuição de combustíveis: Um estudo de caso sobre a disseminação da estratégia ambiental de uma distribuidora junto a seus postos revendedores de combustíveis

Belo Horizonte
2014

Ricardo Luiz Vanzelli Berni

Desafios da responsabilidade ambiental de uma empresa de distribuição de combustíveis: um estudo de caso sobre a disseminação da estratégia ambiental de uma distribuidora junto a seus postos revendedores de combustíveis

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de pesquisa: Sustentabilidade

Orientador: Professor doutor Armino dos Santos de Sousa Teodósio

**Belo Horizonte
2014**

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

B528d Berni, Ricardo Luiz Vanzelli
Desafios da responsabilidade ambiental de uma empresa de distribuição de combustíveis: um estudo de caso sobre a disseminação da estratégia ambiental de uma distribuidora junto a seus postos revendedores de combustíveis / Ricardo Luiz Vanzelli Berni. Belo Horizonte, 2014.
135f.: il.

Orientador: Armindo dos Santos de Sousa Teodósio
Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Responsabilidade ambiental. 2. Sustentabilidade. 3. Gestão ambiental. 4. Redes de negócios. I. Teodósio, Armindo dos Santos de Sousa. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

SIB PUC MINAS

CDU: 658:577.4

Autorizo a reprodução e a divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Berni, Ricardo Luiz Vanzelli.

Ricardo Luiz Vanzelli Berni

Desafios da responsabilidade ambiental de uma empresa de distribuição de combustíveis: um estudo de caso sobre a disseminação da estratégia ambiental de uma distribuidora junto a seus postos revendedores de combustíveis.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em Belo Horizonte, no dia 21 de Fevereiro de 2014, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. Armino dos Santos de Sousa Teodósio
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (Orientador)

Profa. Dra. Sylmara Lopes Francelino Gonçalves-Dias
Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Roberto Patrus Mundim Pena
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

*À memória de meus pais amados,
pela inspiração,
pela dedicação,
pelo exemplo.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço os muitos dias dedicados a este trabalho, primeiramente a minha família por compreender a importância e a razão maior para a continuidade e o aperfeiçoamento de meus estudos.

Agradeço a todos os profissionais e clientes da Raízen, que apoiaram este estudo com suporte, conhecimento e informações; sem eles, todos os achados e conclusões deste trabalho não teriam sido possíveis.

Agradeço aos professores da PUC Minas e da Fundação Dom Cabral, bem como aos outros mestrandos com os quais convivi nos últimos dois anos, pela convivência tão talentosa e inspiradora.

Por fim, agradeço a sabedoria e a generosidade do Professor Armindo dos Santos de Sousa Teodósio, meu orientador neste estudo; sem ele, esta etapa da minha vida acadêmica e profissional não teria sido concluída.

Cada dia a natureza produz o suficiente para nossa carência.
Se cada um tomasse o que lhe fosse necessário, não havia
pobreza no mundo, e ninguém morreria de fome.

Mahatma Gandhi

RESUMO

BERNI, R. L. V. (2014). *Desafios da responsabilidade ambiental de uma empresa de distribuição de combustíveis: um estudo de caso sobre a disseminação da estratégia ambiental de uma distribuidora junto a seus postos revendedores de combustíveis*. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, Minas Gerais.

A longevidade dos negócios e a necessidade de se ampliar e manter uma base de clientes cada vez mais conscientes têm estimulado as empresas a revisar suas atividades produtivas e de comercialização de produtos, para legitimar sua atuação perante a sociedade. Nesse contexto, a responsabilidade ambiental de grandes corporações, especialmente aquelas com atuação em redes de negócios, passa a ocupar uma prioridade estratégica, buscando atender não somente a uma legislação ambiental cada vez mais abrangente, mas também a distintos interesses de diferentes atores sociais. Para dar cumprimento a essa prioridade, empresas adotam políticas e sistemas de gestão ambiental como meio para que consigam crescer e se desenvolver de forma sustentável. Através de um estudo de caso, nesta dissertação, são analisados os desafios, as oportunidades e as limitações para uma cultura preventiva de respeito ao meio ambiente, na empresa distribuidora de combustíveis Raízen Combustíveis S/A, prioridade desejada pela matriz e que precisa ser disseminada entre os postos revendedores de combustíveis de sua marca.

Palavras-chave: Sustentabilidade, Gestão Ambiental, Responsabilidade Ambiental Empresarial, Estratégia de Negócios, Redes de Negócios.

ABSTRACT

BERNI, R. L. V. (2014). *Challenges of environmental responsibility of a company's fuel distribution: a case study on the spread of environmental strategy of a distributor and their fuel sites dealers*. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, Minas Gerais.

The business longevity and the need to expand and maintain a consumer base increasingly aware has encouraged companies to revise their production activities and products commercialization to legitimize their actions in society. In this context the environmental responsibility of large corporations, especially those acting in business networks come to occupy a strategic priority, seeking to meet different interests and demands of different actors. This study will seek to understand which are the challenges, opportunities and limitations for a preventive culture of respect for the environment in a business network, a priority desired by the head office, but it may need examples and practices so that a preventive culture might spread and perpetuate itself among its affiliates and between their operators and employees. To support this piece of work, a case study will be presented about a petroleum company, Raízen Combustíveis S/A, that will be focused on evaluate how the company (head office) can disseminate the environmental responsibility among their sites (gas stations).

Key-words: Sustainability, Environmental Management, Corporate Environmental Responsibility, Business Strategy, Business Networks.

LISTA DE FIGURAS

Quadro 1 - Características das Abordagens Ambientais.....	60
Quadro 2 - Modelos de Gestão Ambiental.....	64
Quadro 3 - Sistema Nacional do Meio Ambiente (SISNAMA).....	73
Quadro 4 - Principais Marcos Regulatórios para Postos de Combustíveis.....	76
Quadro 5 - Postos Revendedores de Combustíveis Pesquisados.....	82
Quadro 6 - Motivadores para a Estratégia Ambiental.....	88
Quadro 7 - Engajamento dos Atores na Implementação da Política Ambiental.....	92
Quadro 8 - Avaliação das Práticas e Ferramentas da Empresa.....	93
Quadro 9 - Avaliação das Práticas e Ferramentas Ambientais.....	111

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: As Três Esferas da Sustentabilidade.....	36
Figura 2 - Mudança do foco da sustentabilidade no meio empresarial.....	42
Figura 3 - Interação de Atores sobre Meio Ambiente.....	44
Figura 4 - Evolução da Questão Ambiental nas Empresas.....	55
Figura 5 - Dimensões da Gestão Ambiental.....	59
Figura 6 - Prevenção da Poluição.....	62
Figura 7 - Similaridades dos Programas de TQM e TQEM.....	63

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	- Associação Brasileira de Normas Técnicas
CAPES	- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEBDS	- Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Social
CEO	- <i>Chief Executive Officer</i>
CETESB	- Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental
CMMAD	- Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento
CNUMAD	- Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento
CONAMA	- Conselho Nacional do Meio Ambiente
GMC	- Grupo do Mercado Comum
GRI	- <i>Global Reporting Initiative</i>
IBAMA	- Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais
IGAC	- Índice da gestão ambiental corporativa
INMETRO	- Instituto Nacional de Metrologia, Normatização e Qualidade Industrial
ISO	- <i>International Organization for Standardization</i>
EEA	- Executivo da Empresa Analisada
MERCOSUL	- Mercado Comum do Cone Sul
NAFTA	- <i>North American Free Trade Agreement</i>
OMC	- Organização Mundial do Comércio
ONG	- Organização Não Governamental
ONU	- Organização das Nações Unidas
PIB	- Produto Interno Bruto
PRC	- Posto Revendedor de Combustíveis
RSE	- Relatório de Sustentabilidade Empresarial
SGA	- Sistema de Gestão Ambiental
SISNAMA	- Sistema Nacional de Meio Ambiente
SMA	- Secretaria do Meio Ambiente
SSMA	- Segurança, Saúde e Meio Ambiente
TQEM	- <i>Total Quality Environmental Management</i>
TQM	- <i>Total Quality Management</i>
WWF	- <i>World Wildlife Fund for Nature</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
2. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: AVANÇOS E DESAFIOS.....	26
3. AMBIENTALISMO EMPRESARIAL.....	36
4. ATORES SOCIAIS E INVESTIMENTOS AMBIENTAIS EMPRESARIAIS.....	44
5. GESTÃO AMBIENTAL EMPRESARIAL: ABORDAGENS E MODELOS.....	54
6. ESTRATÉGIAS EM REDES DE NEGÓCIOS.....	66
7. LEGISLAÇÃO AMBIENTAL E GESTÃO EMPRESARIAL NO BRASIL.....	71
7. 1 - Legislação Ambiental no Setor de Combustíveis.....	75
8. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	78
9. DIFUSÃO DE ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS DA RAÍZEN.....	85
9.1 - Orientação Estratégica Ambiental da RAÍZEN.....	85
9. 2 - Desafios Ambientais dos Postos de Combustíveis.....	104
10. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	119
REFERÊNCIAS.....	124
ANEXOS.....	131

1. INTRODUÇÃO

Um novo cenário empresarial mais competitivo requer das corporações maior adaptabilidade para conseguir atender, além das demandas do mercado, o cumprimento da legislação vigente e as expectativas socialmente construídas acerca de seu desempenho ambiental. Observa-se que, cada vez mais, empresas fazem disso uma oportunidade de ampliar os negócios ou uma possibilidade de redução dos custos através da prevenção, mais do que pela correção dos danos que causam ao meio ambiente, e pelo aprimoramento da ecoeficiência de seus processos. Nessa direção, mostram-se necessários o envolvimento e o engajamento de diferentes atores que se relacionam com a empresa em suas atividades, a depender do grau do tipo de negócio ou segmento em que a empresa está inserida.

No campo da gestão empresarial, observa-se, nos últimos tempos, a introdução de novas tendências, as quais são assimiladas pelas empresas e que fazem parte da agenda dos gestores preocupados em modernizar as estratégias organizacionais. Nesse contexto, a sustentabilidade tem adquirido um *status* central e, apesar de não ser um tema recente no repertório social e empresarial, tem sido apropriada por diferentes grupos sociais, desde movimentos ambientalistas, ONGs, governos alcançando o universo das empresas, fazendo com que a sustentabilidade seja uma força muito significativa na forma como são pensadas e geridas as organizações empresariais em nossos tempos (Gonçalves-Dias & Teodósio, 2011).

A gestão ambiental empresarial tem tido, nas iniciativas ambientais globais, regionais e locais, os estímulos principais para seu contínuo aperfeiçoamento. Múltiplas abordagens e sistemas de gestão têm sido usados e colaboram para o aumento do diálogo e da interação com outros atores da sociedade, entre eles, governos, instituições multilaterais, ONGs, institutos de pesquisa, clientes e consumidores.

O enfrentamento dos problemas ambientais por parte das empresas tem adquirido uma dimensão estratégica na gestão empresarial, à medida que aumenta o interesse da opinião pública sobre as essas questões. Assim, posicionar-se na direção do pleito da sociedade em geral pode ajudar a garantir às corporações uma real vantagem competitiva no futuro e a manutenção de suas atividades e negócio (Barbieri, 2012).

A sustentabilidade nos negócios e a responsabilidade ambiental das empresas têm sido cada vez mais debatidas dentro das organizações. Os gestores têm levado para suas reuniões de planejamento uma preocupação recorrente com o tema, embora ainda pareçam acreditar que o principal desafio nessa área seja o desenvolvimento de produtos e serviços “verdes” compatíveis com suas expectativas de rentabilidade (Abramovay, 2012).

Na visão de Teodósio e Gonçalves-Dias (2006), os debates das empresas podem gerar desdobramentos positivos. Trata-se, em muitos casos, não de mera tentativa de dar respostas mínimas às demandas e às pressões de governos e sociedade civil, mas de se adotar um padrão mais sustentável de operação dos negócios.

No Brasil, a virada do século XX para o XXI pareceu mostrar avanço na priorização da gestão ambiental nas empresas, especialmente quando consideramos que, há pouco mais de uma década, a lógica dominante era a de modelos de negócios que visavam manter os patamares de lucratividade, sem se importar quão bem posicionadas estivessem as empresas na sua atuação ambiental e social. Nas organizações atuais, a preocupação com a longevidade dos negócios e a necessidade de se ampliar e manter uma base de consumidores estimula a revisão das atividades produtivas e de comercialização de produtos e serviços, de forma a melhorar as bases nas quais as empresas legitimam seu negócio, atividade e atuação frente à sociedade (Barbieri, 2012).

Por essa razão e várias outras ligadas ao controle estatal e social das atividades empresariais, organizações privadas têm passado a internalizar alguns dos efeitos advindos da difusão do chamado “consumo sustentável”, que se configuraria como uma tendência para o tratamento da questão dos impactos gerados pelo consumismo e tem passado a ser adotado por parte de alguns consumidores, em alguns casos também estimulados pelas próprias grandes corporações (Paiva, 2009).

Ainda segundo esse autor, a noção de consumo sustentável passa a exigir de diferentes atores de mercado também um compromisso com a moralidade pública através das ações coletivas e estimula a implementação de políticas multilaterais de controle tanto da produção quanto do consumo. Isso envolveria mudanças de postura aliadas à necessidade de transformação do sistema de valores e de ações dos cidadãos, governos e empresas.

Para fazer frente a essas mudanças, as operações das empresas precisam passar por uma transformação que poderá incluir não somente uma revisão da sua forma de gerenciamento para cumprir uma legislação ambiental cada vez mais rigorosa, mas, principalmente, a implementação de práticas mais sustentáveis e proativas na relação com o meio ambiente e seus diversos atores (Abramovay, 2012).

Como exemplo desse debate, tem-se a indústria do petróleo ou mais comumente o segmento de distribuição de combustíveis, que passa por uma transformação e expansão dentro do mercado brasileiro. Em razão da grande produção de veículos nos últimos anos e do forte crescimento da produção e comercialização dos derivados de petróleo, tornou-se necessário um controle ambiental mais intenso nesse setor, que se faz sujeito a uma legislação específica em função do perfil do produto que comercializa e pelo potencial dano ambiental inerente ao perfil de sua operação.

Embora a humanidade conheça o petróleo desde a Idade Antiga, tendo sido relatados seu uso no Egito Antigo, China e Ásia Menor, é no final do século XVIII que o petróleo passa a ser explorado como fonte primária de energia, após o desenvolvimento do processo de refino e do motor a combustão (Cardoso, 2005). Podemos datar que o início significativo da indústria do petróleo tem origem na Pensilvânia, nos Estados Unidos da América, quando em 1859, Edwin Drake encontrou petróleo a partir de um poço de 21 metros, iniciando, então, uma comercialização do insumo numa nova fonte de energia, que se tornaria depois essencial ao mundo moderno.

Em poucas décadas, o setor do petróleo e gás assumiu lugar de destaque na matriz energética americana e na matriz energética mundial. Atualmente, o petróleo representa 37% da energia primária consumida no mundo e o gás natural, 24%, perfazendo, esses dois tipos de energia, 61% do consumo mundial. O carvão mineral vem em terceiro lugar, com 27%. A energia hidroelétrica e a nuclear vêm empatadas em quarto lugar, com 6% do consumo mundial.

O rápido crescimento das empresas petrolíferas e o aumento da importância do petróleo como fonte de energia para os países desenvolvidos transformou esse setor em um dos mais importantes em todo o mundo. Observamos a importância do petróleo para a humanidade, mesmo nos tempos atuais. Do petróleo cru, obtemos a gasolina para os automóveis, o óleo diesel para os caminhões e embarcações, e o

querosene para a aviação. Seus derivados também servem para movimentar fábricas, apoiar hospitais, impulsionar distintas indústrias permitindo o uso de incontáveis, máquinas e equipamentos. A indústria química usa seus derivados para a fabricação de plásticos, pesticidas agrícolas e muitos outros elementos que, direta ou indiretamente, fazem parte do dia a dia das comunidades e países (Shell, 2004).

No século XX, surgiram várias indústrias do petróleo nos Estados Unidos, Rússia, Extremo Oriente, Oriente Médio e também na América do Sul. O petróleo passou a ser cobiçado e disputado a ponto de ser reconhecido como o “ouro negro”.

No Brasil, a história do petróleo tem seu início na Bahia, quando o Marquês de Olinda concede a José Barros Pimentel, em 1858, o direito de extrair mineral betuminoso, em Ilhéus, obviamente não aparecendo nessa época uma atividade industrial de extração e refino, como se viu sofisticar tempos mais tarde (Santos, 2005).

Em 1913, o então presidente do Brasil, Hermes da Fonseca, concede licença a algumas empresas estrangeiras, dentre elas, a Shell, sob a denominação de Anglo Mexican Ltd. para comercializarem, via importação, os derivados de petróleo. Destacam-se, nessa abertura de mercado no país, o querosene e óleo combustível, boa parte deles para fins industriais (Shell, 2004).

Em 1938, o governo brasileiro cria o Conselho Nacional do Petróleo (CNP), que normatizaria o uso das jazidas de petróleo, bem como regularia a expansão da produção e do refino no Brasil. Em 1939, um poço de petróleo é descoberto em Lobato (BA) e, em 1941, foi perfurado o primeiro poço comercial brasileiro, em Candeias, também no estado da Bahia (Santos, 2005).

A indústria brasileira do petróleo, que já vinha assumindo importância, ganha destaque fundamental a partir da sua nacionalização, em 1953, com a criação da Petrobrás, Petróleo Brasileiro S.A. Inicialmente, a indústria nacional do petróleo foi planejada para atuar no refino de óleos importados.

Nas décadas seguintes, como efeito da nacionalização da produção do petróleo pelos países produtores, as grandes empresas privadas perdem o domínio das reservas mundiais e o preço do petróleo eleva-se paulatinamente no mercado internacional.

Na década de 1970, ocorrem dois grandes saltos no preço do barril de petróleo. A preços de 2004, o barril chega, em 1974, a US\$44,55 e, em 1979, atinge US\$78,46. Essa nova situação e o desenvolvimento da exploração em águas

profundas viabilizaram uma mudança na estratégia inicial da indústria brasileira do petróleo que, a partir dos anos 1970, começa a concentrar investimentos nas atividades de exploração e prospecção.

Até essa fase, não se perceberam quaisquer avanços significativos do ponto de vista ambiental para a exploração e uso do petróleo e seus derivados, fato que começaria a mudar apenas um pouco antes da virada do século, de acordo com Santos (2005). Ainda segundo esse autor, ao longo de sua trajetória, as empresas de petróleo se instalaram em diversos locais do país, desenvolveram atividades que impactaram o solo e as águas, também através de seus terminais de armazenagem, do transporte de derivados ou da comercialização em postos de combustíveis.

Ao longo do século passado, empresas globais desenvolveram-se impulsionadas pela necessidade crescente do petróleo e seus derivados e se tornaram conglomerados globais como Exxon, Chevron, Mobil, Texaco, Gulf, British Petroleum e Shell. Atualmente, empresas globais e brasileiras são chamadas a responder para uma crescente demanda de oferta de seu produto principal, mas também são cobradas por seus acidentes ambientais passados e presentes, com os quais enfrentam elevados custos das remediações necessárias.

Na década de 1980, as gigantes indústrias petroquímicas estavam preparadas para incrementar seus gastos com controle da poluição, tendo orçamentos limitados a correções de processo. Em 1982, algumas empresas planejavam investir, em média, 46% mais do que nos anos anteriores nesse controle e, como demonstração da mudança dessa visão em prol de uma produção mais sustentável, um artigo da revista *"Chemical Week"* mostrava que as indústrias em geral estavam movidas para uma mudança cultural definitiva, na qual o gerenciamento ambiental estaria sendo elevado a um patamar de função administrativa chave dentro das corporações. Finalmente, os grandes investidores das grandes companhias químicas e petroquímicas com expressão mundial, como Allied Signal, Bristol-Myers Squibb, DuPont, Chevron, Exxon, Occidental, Mobil e Procter & Gamble estavam decididos a participar, incluindo não somente os temas nas reuniões com acionistas, mas, principalmente, ampliar significativamente o investimento preventivo que melhora a imagem e reduz os dispêndios de correção que corroem a sua própria reputação (Hoffman, 2001).

A década de 1980 foi marcada por grandes acidentes industriais, que tiveram graves consequências ambientais e de saúde pública. A maior parte desses

acidentes envolveu a indústria química, a petrolífera e a energética. Em termos econômicos, muitos analistas consideraram essa como uma década perdida, já que, em diversos países, principalmente naqueles em desenvolvimento, as dívidas externas aumentaram rapidamente e seus problemas sociais se agravaram (Barbieri, 2007).

A partir dos anos 1990, há uma clara caracterização de maior conscientização sobre a responsabilidade socioambiental, incluindo-se nesse tema também o Brasil, com o crescimento e fortalecimento das ONGs ambientais e a realização da Rio 92, Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro, em junho de 1992, que ajudou a trazer mais ainda as questões ambientais para o centro dos debates sociais.

Normas como a ISO 14000 para a gestão ambiental, o Global Reporting Initiative (GRI) e os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social foram alguns dos muitos exemplos de ações de traduzidas como mudança obrigatória de foco na direção de uma maior responsabilidade ambiental das empresas, desenvolvidos nos últimos anos, dentre outros fatores, para fazer frente à mudança de expectativas da sociedade como a performance das empresas em termos ambientais e sociais (Barbieri, 2011). Com a indústria de petróleo não foi diferente, com as exigências ambientais começando a aparecer, gradativamente, lado a lado na consideração da importância desse recurso para o funcionamento das sociedades contemporâneas.

O relacionamento das empresas e seus atores deve ser considerado uma via de mão dupla, em que as empresas influenciam e são influenciadas pelos agentes sociais. No caso das empresas distribuidoras de combustíveis, a relação da comercialização dos produtos nos postos de serviços passa a ser uma grande prioridade da matriz, considerando-se os riscos do transporte, da armazenagem e da comercialização junto aos consumidores finais. Trata-se de etapas de risco, que são normatizadas e devem ser averiguadas e fielmente cumpridas. A relação dessas empresas com funcionários, revendedores, empregados dos postos e os consumidores influenciam a difusão (ou não) de uma cultura de respeito ao meio ambiente, mas são, da mesma forma, impactadas por eles.

A legislação e a normatização crescente no setor de combustíveis têm sido o aspecto-chave para atrair a atenção dos atores do segmento. Por exemplo, São Paulo foi o primeiro Estado a criar, em 2000, um cadastro de áreas contaminadas

típicas das operações de distribuição e comercialização de combustíveis e, a partir desse controle, iniciou-se um melhor acompanhamento dessas áreas pela Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental (CETESB), órgão responsável pela indicação de responsáveis, da localização, das fontes e do estágio de contaminação, além da situação das áreas.

No ano de 2000, o Conselho Nacional de Meio Ambiente (CONAMA) publicou a Resolução n. 273/00, a qual estabeleceu em âmbito nacional a obrigatoriedade do licenciamento ambiental dos postos de combustíveis, um importante marco que estimula um maior cuidado com vazamentos de combustíveis em postos de serviços e aumenta o cuidado real pela armazenagem dos produtos, com aumento da fiscalização, novas regras e condutas, além de punição e multas financeiras para os infratores.

Com isso, o assunto, que já era alvo de preocupação nesse Estado, ganhou destaque e amparo legal, e a gestão ambiental nos postos passou a ser uma questão ainda mais relevante para seus operadores e proprietários. A exemplo do Estado de São Paulo, percebe-se um incremento gradual nas exigências da legislação sobre postos de combustíveis também em outros Estados da federação, trazendo novos desafios e complexidades para a gestão ambiental empresarial que deve servir não só ao cumprimento da legislação específica, mas também ao controle preventivo e gerenciado das atividades que podem impactar o meio em que vivemos.

A gestão ambiental refere-se às diretrizes e às atividades administrativas e operacionais realizadas com o objetivo de obter efeitos positivos sobre o meio ambiente. Pode ser aplicada a uma variedade de iniciativas por meio de três dimensões principais: a espacial, que concerne à área, na qual se espera que as ações de gestão tenham eficácia; a dimensão temática, que delimita as questões ambientais às quais as ações se destinam; e a dimensão institucional, relativa aos agentes que tomaram as iniciativas de gestão (Barbieri, 2007).

É na dimensão institucional, conforme a entende Barbieri (2007), que esta dissertação volta seu foco, buscando analisar como a matriz de uma empresa consegue fazer disseminar sua estratégia ambiental entre seus diferentes níveis e agentes que compõem sua cadeia de postos de combustíveis. As distribuidoras de combustíveis, objeto deste estudo, deparam-se com o desafio de conscientizar um segundo nível operacional, para apoiar a criação de uma cultura de gestão e

prevenção ambiental junto aos operadores, donos dos postos de serviços, normalmente composto por empresários de diferentes perfis. A partir dessa ação, podem-se prevenir as contaminações ambientais na oferta e na venda de produtos que, por sua natureza, têm potencial poluente e contaminante, e envolvem múltiplas e, muitas vezes, complexas e delicadas operações de recebimento, comercialização, armazenamento e descarte de produtos e resíduos do setor de combustíveis.

Nesta pesquisa, portanto, foram analisados os avanços e desafios da responsabilidade ambiental de empresas bem como essa estratégia dissemina-se num conglomerado de negócios. Para dar concretude a essa investigação, recorreremos ao estudo de caso, que terá como unidade de análise uma empresa de grande porte de distribuição de combustíveis em atuação no mercado nacional. O foco de análise se voltou para a implementação da estratégia ambiental da empresa matriz junto aos seus postos de serviços, discutindo em que medida isso pode se concretizar numa cultura preventiva de danos ambientais.

Um dos desafios desse estudo é confrontar a pretendida responsabilidade ambiental das empresas que comercializam produtos combustíveis perante a capacidade da matriz em implementar e difundir sua estratégia em uma rede de pequenas empresas, caracterizada pela presença de uma extensa rede de postos de serviços, que são demandados a construir uma cultura preventiva e de respeito ao meio ambiente em suas atividades cotidianas.

Para se analisar a dinâmica de difusão de inovações ambientais entre as empresas, deve-se perguntar sempre quais forças e interesses sociais vão prevalecer nos processos de mudança organizacional característicos da responsabilidade socioambiental das corporações (Gonçalves-Dias & Teodósio, 2011).

Segundo Cropper *et al.* (2008), as redes de negócios formadas entre empresas constituem organizações complexas, que aglutinam distintos interesses com o intuito de tornar possível a obtenção de ganhos coletivos. Vistas dessa forma, as redes inter organizacionais possuem um desafio adicional para a implementação da diretriz ambiental, já que as normatizações oriundas da matriz para a implementação das ações necessitam do apoio, da concordância e da atuação de outras empresas secundárias ligadas à sua esfera de negócios.

Normalmente, empresas que atuam em redes de negócios enfrentam o paradoxo da escolha individual em oposição à escolha social ou coletiva. Em regra, esse é um dos desafios mais complexos de ser superado. Percebe-se, ainda, um crescente número de iniciativas de redes e relações inter organizacionais, os quais têm demonstrado que é possível transpor essa barreira e realizar ações colaborativas entre atores através de estratégias mais eficazes de cooperação (Coleman, 1990; Child *et al.*, 2005).

Além disso, a cooperação e as redes de empresas têm se constituído em alvo de grande interesse na atualidade. Tanto a literatura científica sobre o tema quanto as diretrizes que se disseminam no mundo dos negócios têm sido enfáticos em destacar a importância da capacidade de colaboração e da estruturação em rede como condições para o êxito organizacional (Prahalad & Hammond, 2005).

Nesse contexto, a problemática do presente estudo inclui compreender a dimensão real e as características das redes de negócios, pretendendo contribuir para o entendimento dos desafios da difusão da sustentabilidade e da gestão ambiental nessa dinâmica de relações empresariais.

Como pergunta central, razão deste estudo, analisamos como se dissemina a estratégia de responsabilidade ambiental de uma distribuidora de combustíveis entre seus postos de serviços, de forma a se discutir se ela é capaz de fomentar e fortalecer uma cultura de respeito ao meio ambiente.

As justificativas práticas deste estudo concentram-se na relevância de se discutir como a evolução da responsabilidade ambiental das empresas encontra paralelo na indústria de distribuição de combustíveis e em que medida o cumprimento de uma legislação específica, as expectativas socialmente construídas acerca do desempenho adequado dessa rede de empresas e outras motivações ligadas a uma cultura preventiva de cuidados ambientais objetivados pela matriz (distribuidora de combustíveis) podem influenciar seus negócios afiliados (postos de serviços).

Adicionalmente, analisamos como as redes de negócios, representadas neste estudo pela indústria de distribuição de combustíveis, gerenciam seus princípios estratégicos através de uma implementação descentralizada entre seus ramos periféricos de negócios, que são outras empresas constituídas, as quais, muitas vezes, apresentam interesses comuns e também outros divergentes em relação à matriz.

A análise de uma empresa de um segmento específico permitirá ilustrar qual o nível de cooperação que permeia uma rede de negócios, especialmente no tocante a compartilhar a gestão, a prática e os procedimentos da sua estratégia ambiental. Analisamos, empiricamente, como a responsabilidade ambiental de uma distribuidora de combustíveis pode ser disseminada através do seu canal varejista - os postos de serviços, responsáveis pelo elo final de contato com os consumidores finais.

Para dar materialidade à dissertação, o estudo de caso foi baseado na empresa Raízen Combustíveis S/A, originada em 2011, após processo de integração (*joint-venture*) dos negócios das empresas Shell e Cosan, no Brasil. Segundo o relatório *Maiores e Melhores* (2011) da Revista Exame, a Raízen figuraria entre as dez maiores companhias em faturamento bruto do Brasil. Conforme dados públicos divulgados em seu sítio eletrônico, a empresa tem 24 usinas de açúcar e etanol, 53 terminais de distribuição e comercializa aproximadamente 22 bilhões de litros de combustíveis por ano, através de vários canais de negócios, entre eles, o varejo (postos de serviços), que conta com mais de 4.700 postos revendedores de combustíveis no Brasil.

A justificativa teórica deste estudo concentra-se no campo da sustentabilidade, com foco na responsabilidade ambiental das empresas e sua disseminação numa rede de outras empresas afiliadas (redes), tema que vem cada vez mais sendo debatido dentro das próprias organizações e na sociedade em geral.

As lacunas teóricas para as quais esta dissertação tentará contribuir para superar estão concentradas, portanto, nos componentes da sustentabilidade; na evolução histórica da responsabilidade e gestão ambiental das empresas; na interação de seus principais atores e na sua perspectiva de aprimoramento da performance da empresa, em diferentes dimensões, desde a financeira até a de eficiência dos processos, convivendo e se articulando com as crescentes exigências legais e investimentos necessários para a preservação e a conservação do meio ambiente. Há particular intenção em analisar como se dissemina uma estratégia ambiental em redes empresariais, focalizando os aspectos de cooperação e competição que podem coexistir entre uma empresa matriz e suas afiliadas.

Para Abramovay (2012), a sustentabilidade e a responsabilidade ambiental de empresas receberão cada vez mais atenção da sociedade. Segundo o autor, nos países mais ricos do planeta acumulam-se os estudos em que é mostrado que a

elevação na disponibilidade de bens materiais e de renda está longe de ser proporcional ao sentimento de melhoria na qualidade de vida.

A fim de aprofundar a análise sobre as redes empresariais, nesta dissertação foram discutidas as organizações interdependentes, modelos complexos que aglutinam distintos interesses entre seus atores, além de avaliar as formas mais utilizadas de cooperação e disseminação de seu posicionamento através de uma organização, com objetivo voltado ao ganho coletivo. Enquanto duas empresas estão interagindo, desafios e problemas são confrontados com eventuais soluções, habilidades são confrontadas com necessidades, dinâmicas fundamentais de uma rede inter organizacional (Hakansson & Snehota, 2006).

Dessa forma, a presente dissertação organiza-se em torno do seguinte objetivo geral, a saber, analisar como a estratégia de responsabilidade ambiental de da Raízen dissemina-se entre seus postos de serviços e quais os seus desdobramentos na difusão de uma cultura preventiva de respeito ao meio ambiente.

Para alcançar esse objetivo, são também contemplados os seguintes objetivos específicos: a) discussão acerca da evolução da estratégia de responsabilidade ambiental nas empresas e os elementos para a construção de uma política de sustentabilidade, em especial, no setor de distribuição de combustíveis no Brasil; b) análise da implementação de sistemas de gestão ambiental em empresas de distribuição de combustíveis e quais são as diretrizes para a sua execução em postos de combustíveis; c) análise dos avanços e desafios para a execução das estratégias de gestão ambiental entre os postos de combustíveis da Raízen; d) indicação de oportunidades de melhorias para a implementação de práticas ambientais na empresa e sua rede de empresas.

Esta dissertação é composta de 11 capítulos (CONFERIR). O marco teórico envolve os capítulos 2, 3, 4, 5, 6, 7 e 8. Na teorização, inicialmente foi discutida a noção de desenvolvimento sustentável segundo diferentes visões, além de serem analisados e interpretados os componentes e os atores da envolvidos na dinâmica da sustentabilidade (capítulo 2). A seguir, no capítulo 3, foi analisada a difusão dos princípios do ambientalismo no ambiente empresarial; e, no capítulo 5, discutiu-se o papel de diferentes atores sociais sobre a difusão de estratégias de sustentabilidade nas empresas e os desafios para retorno de investimentos nas organizações. No capítulo 5, foram tratadas as diferentes abordagens e os modelos que envolvem a

chamada Gestão Ambiental Empresarial. O tema das redes empresariais e a difusão de estratégias, nessa forma de coordenação de negócios, foram analisados no capítulo 6. Já no capítulo 7, enfocamos a evolução da legislação ambiental brasileira. Após a apresentação dos procedimentos metodológicos no capítulo 8, foi feita a análise do estudo de caso, subdividida em dois sub tópicos no capítulo 9, um, no qual se analisou o esforço estratégico da Raízen na questão ambiental; e outro, em que se discutiram os desafios da operacionalização dessas estratégias na rede de postos de combustíveis desse grupo empresarial.

2. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: AVANÇOS E DESAFIOS

A responsabilidade empresarial em relação ao meio ambiente pode ser entendida através da ideia de que sociedades e corporações devem buscar um desenvolvimento sustentável, reconhecendo que, pelos antigos padrões de crescimento das economias e de gestão empresarial, as organizações não cumpriam seu papel esperado na defesa do meio ambiente.

Desenvolvimento sustentável refere-se, portanto, ao crescimento da economia que preza as limitações e o respeito aos recursos naturais disponíveis. É o crescimento que não impede a industrialização ou consumo, mas que busca encontrar os meios de atender a suas necessidades atuais sem comprometer as necessidades das gerações. É o crescimento que se preocupa com componentes globais de desenvolvimento, como controle da população, segurança alimentar, recursos de ecossistemas, consumo de energia, dentre outros (Shrivastava, 1995).

Um conceito de desenvolvimento sustentável que deveria ser perseguido pelos povos é o proposto por Abramovay (2013), pelo qual interpreta, em sua visão, o que seria o ideal “mundo de abundância”:

Um mundo de abundância, em que a concepção criativa e o uso adequado dos produtos representam o caminho para superar as fronteiras em que o desenvolvimento sustentável está hoje enclausurado. Um mundo em que cidades funcionam como florestas, recuperando o que é comumente tratado como lixo, em que a melhor energia é a que vem do sol, do vento, e onde as emissões fósseis ainda remanescentes convertem-se em alimentos para nutrientes biológicos e não em aquecimento global. Uma economia que não se restringe a reduzir danos, a fazer menos mal, mas tem como objetivo central regenerar os ecossistemas degradados e, por aí, oferecer novas fontes de dinamismo às sociedades humanas, cultivando aquilo que Emerson, o precursor americano do ambientalismo contemporâneo, chamava de profusão calculada. Em suma, um mundo em que a matéria, a energia e os recursos bióticos dos quais dependemos não respondem a uma lógica linear (extrair-produzir-usar-jogar), nem mesmo a uma lógica circular de ciclo fechado, mas a um movimento em espiral em que a atividade econômica resulta num conjunto de nutrientes técnicos e biológicos para a produção de novos bens e serviços (Abramovay, 2013, p. 10).

Ainda que neste estudo tenhamos buscado uma conceituação para desenvolvimento sustentável, um conceito único não seria possível segundo a visão

de José Eli da Veiga (2012), pois segundo esse autor, desenvolvimento sustentável deixou de ser um simples conceito para se transformar num valor, uma vez que:

Desenvolvimento sustentável não é conceito. Desenvolvimento sustentável pode ser visto como um novo valor. A era moderna foi inaugurada com três grandes ideais, representados pelas cores da bandeira francesa. O azul da liberdade, o branco da igualdade (ou equidade) e o vermelho da solidariedade. São três ideais que nada têm a ver com a nossa relação com o meio ambiente, porque no final do século 18 havia a percepção de que a natureza era infinita. E isso continuou mais adiante, por exemplo, na Declaração Universal dos Direitos Humanos, de 1948, um documento importante, mas nada do que tem lá se refere às responsabilidades com a natureza. É muito recente a consciência de que há um problema da humanidade com o ambiente (Veiga, 2012, p.30).

Os problemas ambientais que podem ser vistos atualmente como um malefício para a humanidade decorrem do próprio progresso social ao longo do tempo, provocados por nós, seres humanos, e são gerados a partir da extração e do uso dos recursos naturais para produzir os bens e serviços de que necessitamos. Por muito tempo, o uso desses recursos não gerou uma degradação do ambiente e a relação homem-natureza era, por assim dizer, “pacífica”, inclusive há versões que sustentam que, nas comunidades onde o homem convivia mais diretamente em contato com o meio natural, a preservação do meio ambiente acontecia de forma mais visível e integrada. Ao contrário, na maioria das grandes cidades, percebe-se maior deterioração ou degradação do meio natural.

É comum apontar que a Revolução Industrial teria sido um marco no qual a devastação ambiental intensificou-se devido a diversos efeitos como as emissões ácidas das empresas, pela extração inadequada de recursos naturais, pelo descarte inadequado dos resíduos em solo e águas, pelo aumento do uso de pesticidas e fertilizantes, pela crescente demanda de insumos para dar conta das produções em massa das grandes indústrias (Barbieri, 2011).

Ainda segundo esse autor, a maneira como a produção e o consumo ocorrem desde esse período exigem recursos e deixam resíduos, ambos em quantidade vultuosas, que já ameaçam a capacidade de suporte do próprio planeta, pela quantidade de seres vivos que ele pode suportar sem se degradar (Barbieri, 2011).

O final do século XX foi marcado pelo aumento do debate entre o meio científico e a opinião pública para uma série de questões de abrangência global

derivadas da relação homem e ambiente, como o controle da população, escassez de alimentos e de água potável, a finitude das fontes não renováveis de energia, entre outras. A essas questões que expressam condição de limitação ou degradação, adicionaram-se outras de caráter social, relacionadas à crescente dicotomia entre riqueza e pobreza, e a reflexão de que as gerações atuais precisarão responsabilizar-se pelas gerações futuras.

Nesse cenário e acrescentando-se o crescimento populacional, a necessidade de gerar empregos, o aprimoramento das tecnologias e o crescimento e fortalecimento de empresas, além do fato de as sociedades estarem em busca de melhor qualidade de vida e também de inclusão social, fundamenta-se um comportamento mais responsável, social e ambientalmente, por parte de todas as organizações que atuam nos mercados.

Sobre o controle sustentável da população, é importante não somente refletir sobre a taxa de crescimento puramente, o que já ocorre, especialmente nos países desenvolvidos, mas sobre o aumento dos impactos sobre o meio ambiente derivado da mimetização pelas nações em desenvolvimento do estilo de vida dos países industrializados. Mesmo com taxas de crescimentos menores, os países industrializados são responsáveis pela maior poluição e consumo de recursos do que os países com maiores taxas de crescimento da população e que não sejam industrializados (Shrivastava, 1995).

A visão mais pessimista de alguns estudiosos sobre o futuro reforça a necessidade de reflexão. Segundo Hobsbawn (1995):

Uma taxa de crescimento econômico como a da segunda metade do breve Século XX, se mantida indefinidamente (supondo-se isso possível), deve ter consequências irreversíveis e catastróficas para o ambiente natural deste planeta, incluindo a raça humana que é parte dele. Não vai destruir o planeta, nem torná-lo inabitável, mas certamente mudará o padrão de vida na biosfera, e pode muito bem torná-la inabitável pela espécie humana, como a conhecemos, com uma base parecida a seus números atuais (Hobsbawn, 1995, p. 547).

Desenvolvimento sustentável envolve ainda segurança alimentar para o mundo. Sem comida, não seria possível manter a ordem política e social. O mundo

produz alimento para toda a sua população, mas ainda existem desigualdades e milhões pessoas morrendo de fome ou desnutrição todos os anos. Desenvolvimento sustentável deve buscar a forma de garantir o equilíbrio na justa distribuição dos alimentos. Isso deveria encorajar novas práticas agrícolas e diferentes formas de armazenagem e comercialização (Shrivastava, 1995).

O uso sustentável dos ecossistemas significaria limitar o uso natural dos recursos nos territórios, de forma que eles possam se renovar através de processos naturais. Isso envolveria ajustar as taxas de uso dos recursos para as taxas de renovação natural, tornando a extração e uso, mais ecologicamente saudáveis. Nesse contexto, um recurso chave é energia, cujo uso *per capita* tem sido muito elevado nos últimos tempos. O uso sustentável das energias requer conservação e redução de desperdício e, ainda, substituição do uso de recursos fósseis gradualmente para outras fontes renováveis de energia (Shrivastava, 1995).

A observância de que os recursos naturais não podem ser considerados independentes e o uso perdulário dos mesmos compromete as funções ambientais que, por sua vez, interferirão na sua utilização nos períodos ou gerações seguintes. O Conselho Econômico e Social da ONU estima que 2 bilhões de hectares estejam degradados no mundo colocando em risco a subsistência de 1 bilhão de pessoas e a água, assim como o solo também dá sinais de esgotamento e seus prognósticos, segundo algumas interpretações, são alarmantes e já se tornou comum, as previsões de que este será o recurso mais escasso do século XXI (Barbieri, 2011, p. 35).

O avanço da produção e o limite do que a natureza pode suportar é ponto de intenso debate entre especialistas e acadêmicos, e seus posicionamentos pendem entre as mais devastadoras previsões até as propostas de que a humanidade terá plena capacidade de resolver todos os seus problemas. Como citado, esse debate aparece com mais intensidade com a Revolução Industrial, principalmente após a obra de Malthus, intitulada *Ensaio sobre a população de 1798*. Com ela, o termo *malthusiano* passou a demonstrar um exemplo de pessimismo especialmente pontuado entre o crescimento demográfico e a incapacidade das nações, especialmente as mais pobres, em se evitar a degradação do ambiente (Barbieri, 2011).

Ainda segundo Barbieri (2011), em outro extremo, observamos um grupo de pessoas otimistas com relação ao futuro, fiando-se na crença de que os problemas atuais de escassez e degradação natural serão continuamente resolvidos seja pela

substituição de insumos ou pela reinvenção dos processos de produção. O exemplo mais contundente desses teóricos poderia ser encontrado em Julian Simon, economista da *University of Maryland*. Pelas estudos que fez, esse pesquisador procura mostrar que, ao longo dos séculos, a qualidade de vida da humanidade em geral só cresceu em relação ao passado, apesar das previsões pessimistas sobre o esgotamento do solo e água (Barbieri, 2011)

A despeito da análise pendular dos teóricos sobre o futuro da humanidade, muitos concordarão que ampliar o conhecimento e os padrões de desenvolvimento dos diferentes países e dos grupos sociais pode ampliar as chances de se buscar um crescimento social sustentável e, por isso, cada vez mais as expressões desenvolvimento sustentável e sustentabilidade tratam da associação de variáveis sociais, ambientais e econômicas como forças conjuntas para que haja um crescimento e desenvolvimento de um país, um território, uma comunidade e, também, uma corporação.

Segundo Claro *et al.* (2008), dependendo da forma como é elaborado, o termo sustentabilidade está correndo o risco de perder significado. Soma-se a isso ainda o fato de que tem sido conceituado de inúmeras e diferentes maneiras.

...o discurso dos gestores e dos empreendedores sobre sustentabilidade é dirigido a seus funcionários, ao mercado consumidor, aos concorrentes, aos parceiros, às Organizações Não-Governamentais (ONGs) e aos órgãos governamentais. Esses discursos buscam vincular práticas gerenciais ambientais, sociais e econômicas a uma imagem positiva da empresa. No entanto, várias empresas têm dificuldade em associar seus discursos e práticas gerenciais a uma definição completa de sustentabilidade. Algumas focam questões sociais; outras, questões ambientais; e muitas, questões exclusivamente econômicas. O que predomina, na realidade, apesar de tantos esforços teóricos, é falta de consenso sobre o significado atribuído à sustentabilidade. As inúmeras definições levam à argumentação de que sustentabilidade é um conceito sem significado algum e com muitos ao mesmo tempo... (Claro *et al.*, 2008, p. 56).

Desenvolvimento sustentável precisaria ser, portanto, construído sobre base sólida e economias sustentáveis. Políticas econômicas deveriam guiar os processos de industrialização, ciência e tecnologia, uso da energia, urbanização e comércio internacional para serem consistentes com esse desenvolvimento (Shrivastava, 1995).

Outra noção importante seria a de “capitalismo sustentável”, quando se considera a necessidade de se construírem economias sustentáveis. Segundo Abramovay (2012), essa noção está baseada em três ideias centrais. Em primeira instância, com a ruptura do modelo econômico dos últimos 30 anos, que inspira a tomada de decisões habituais nas empresas que buscam resultados financeiros de curto prazo. Rompendo-se com esse modelo, melhores investimentos seriam escolhidos, de forma a se evitar a destruição ou degradação socioambientais. Várias empresas, segundo o autor, já começam a insurgir-se contra uma forma de operar unicamente baseada em critérios financeiros.

A segunda ideia busca aquilo que poderia ser chamado de “necessidades reais”. Não se trata unicamente do julgamento do que se precisa para produzir algo, nem tampouco da busca permanente da eficiência, mas trata-se de entender se o sistema econômico está preenchendo as “necessidades reais” ou se tem gerado produção e demanda além do que é necessidade primária, causando excessos e desperdícios no uso dos recursos naturais. Por fim, os investimentos ambientais no curto prazo não deveriam ser considerados custos de atividade no meio empresarial, visto que, se considerados os custos derivados do enfrentamento de problemas ambientais graves no futuro, os lucros das empresas, especialmente aqueles vislumbrados no médio e longo prazo, estarão severamente comprometidos (Abramovay, 2012).

O conceito de sustentabilidade, apesar de ter sido introduzido nos debates sobre o desenvolvimento geral a partir das preocupações ambientais, traz também outras dimensões fundamentais como a social, cultural, ambiental ou ecológica, territorial, econômica, política e do sistema internacional, além da educação e tecnologia. Essas dimensões podem ser melhor compreendidas dentro de uma visão sistêmica de mundo que conduziria ao desenvolvimento sustentável, segundo advoga Heimbecher (2011). Ainda segundo a autora, tem-se como base do crescimento sustentável o crescimento econômico e desenvolvimento sustentável obtidos como resultados de um processo; a sustentabilidade significando uma condição, um conjunto de dimensões para a consecução do desenvolvimento sustentável; e as questões sociais como também como dimensões relevantes da sustentabilidade como um todo.

Segundo o relatório *Nosso futuro comum*, produzido pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) no final da década de 1980, o

conceito de desenvolvimento sustentável implica que a humanidade será capaz de tornar o desenvolvimento sustentável e de garantir que ele atenda as necessidades do presente, sem comprometer a capacidade de as gerações futuras atenderem também às suas, conceito adotado nesta dissertação. Seria, ainda, um processo de transformação no qual a exploração de recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional harmonizam-se e reforçam as responsabilidades e o potencial presente e futuro dos diferentes atores sociais na busca pelo atendimento das necessidades e aspirações humanas (CMMAD, 1991).

Segundo Sachs (1995), o conceito de sustentabilidade seria formado por cinco componentes: a sustentabilidade social, que abrange a gritante desigualdade; a sustentabilidade econômica, voltada para a discrepância na concentração de bens e riquezas em poucos; a sustentabilidade ecológica, ligada à preservação da biodiversidade e à qualidade ambiental; a sustentabilidade espacial, que se referiria à distribuição adequada dos assentamentos humanos e, conseqüentemente, a distribuição territorial; e, por fim, a sustentabilidade cultural, voltada para a necessidade de se evitarem conflitos culturais entre povos. Para Abramovay (2010),

desenvolvimento sustentável é o processo de ampliação permanente das liberdades substantivas em condições que estimulem a manutenção e a regeneração dos serviços prestados pelos ecossistemas às sociedades humanas. Ele é formado por uma infinidade de fatores determinantes, mas cujo andamento depende, justamente, da presença de um horizonte estratégico entre seus protagonistas decisivos. O que está em jogo nesse processo é o conteúdo da própria cooperação humana e a maneira como, no âmbito dessa cooperação, as sociedades optam por usar os ecossistemas de que dependem (Abramovay, 2010, p. 30).

A inserção mais contundente da ideia de sustentabilidade na agenda internacional se deu em 1971, durante a Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano, e unia as discussões sobre o meio ambiente e o desenvolvimento econômico. A discussão central sobre sustentabilidade mudava a compreensão, vigente até essa época e amplamente aceita sem maiores questionamentos, de que o crescimento se faria em expansão indefinidamente, ao passo que, implicitamente, os recursos naturais eram considerados infinitos. Ou, em outras palavras, a ideia era a de que os recursos naturais não limitariam de forma alguma o crescimento econômico, visto que eram considerados variáveis exógenas

aos modelos de crescimento econômico nos debates e na compreensão pública sobre os desafios do desenvolvimento que aconteciam na época. A partir desse período, os debates sucederam-se na tentativa de encontrar um princípio unificador que extrapolasse os índices de crescimento econômicos, sem referência à limitação dos recursos naturais (Pereira *et al.*, 2010).

Em 1972, na Conferência de Estocolmo, buscava-se um caminho novo às posições “desenvolvimentistas” do início dessa década e, em 1974, na ONU, cria-se a Declaração de Cocoyoc, com a novidade da abordagem da relação entre explosão populacional e destruição ambiental.

Em 1980, no documento *World Conservation Strategy*, produzido pela *World Wildlife Fund for nature* (WWF), a expressão “desenvolvimento sustentável” aparece pela primeira vez. No entanto, é a partir da publicação do relatório Brundtland, de 1987, denominado *Nosso Futuro Comum*, que a expressão passou a ser reproduzida mais amplamente ao ser definida como o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente, sem comprometer a capacidade de as futuras gerações satisfazerem as suas próprias necessidades. (Pereira *et al.*, 2010). O Relatório *Brundtland* (1991, p. 88) já apontava os desafios institucionais e de articulação de diferentes atores sociais, inclusive as empresas, em torno dos objetivos do desenvolvimento sustentável, já que

o desenvolvimento sustentável será um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações humanas.

Sobre a importância do relatório Brundtland como elemento de avanço nos debates e nas tentativas de articulação dos atores sociais em uma governança internacional mais favorável ao meio ambiente, Claro *et al.* (2008) destacam que,

em termos de política internacional, o Relatório *Brundtland* enriquece o debate, uma vez que introduz o conceito de equidade entre grupos sociais (ricos e pobres), países (desenvolvidos e em desenvolvimento) e gerações (atuais e futuras). Tais conceitos são definidos como os princípios básicos da sustentabilidade: equidade, democracia, princípio precaucionário, integração política e planejamento. O princípio de equidade mostra que os problemas ambientais estão relacionados a desigualdades sociais e econômicas. O princípio da democracia mostra a importância de resolver problemas

ambientais de forma democrática, levando em consideração os anseios dos mais pobres e com mais desvantagens, incentivando a participação da comunidade envolvida no planejamento político e na tomada de decisão (Claro *et al.*, 2008, p. 72).

Já para Pereira *et al.* (2010), é nos anos 1990 que a noção de desenvolvimento sustentável ganha maior repercussão internacional, mobilizando diferentes atores sociais, inclusive, já naquela época, empresas privadas, na discussão sobre desenvolvimento e suas implicações para a sustentabilidade, uma vez que,

durante a Eco-92, no Rio de Janeiro popularizou-se o conceito de desenvolvimento sustentável. O seu principal objetivo foi o de vincular desenvolvimento e meio ambiente através da conciliação de três critérios: equidade social, prudência ecológica e eficiência econômica. Ou seja, mais uma vez o (*nosso*) *futuro seria comum*, no sentido que um mundo único colocar-se-ia frente à ameaça generalizada das catástrofes – tanto aquelas provocadas pela natureza como as provocadas pela humanidade. Tal futuro seria moldado na crença de uma política de consenso, que seria capaz de dissolver divergências e reconduzir pontos de vistas para um mesmo foco (Pereira *et al.*, 2010, 34).

Da forma descrita, evidencia-se que, na verdade, a necessidade e a urgência de se compatibilizarem crescimento econômico, tecnologia e meio ambiente — com o intuito de minimizar as desigualdades sociais, configurando-se uma nova tentativa de revitalizar o desenvolvimento, mas agora considerando o patrimônio ambiental (Sachs, 2000), permitem concluir que

a reflexão sobre os problemas ambientais precisaria ampliar o enfoque de forma a dotar a discussão de uma visão mais ampla do que aquela restrita à economia de recursos ou reciclagem de resíduos. O consumo sustentável se configuraria como uma das possibilidades de tratamento da questão dos impactos gerados pelo consumismo. Ele envolve mudanças de atitude aliadas à necessidade de transformação do sistema de valores e atitudes dos cidadãos. Apesar de ainda não se observar a predominância de um novo modelo civilizatório com capacidade de superar os dramas da sociedade do consumo, existem alternativas que podem ajudar a torná-lo mais sustentável. Esse esforço sugeriria a construção de articulações diferentes entre setores e instâncias do governo, da sociedade civil e da esfera privada, para atender as demandas da população e adotar boas práticas de produção e consumo sustentáveis, podendo oferecer possibilidades de ação política e exercício da cidadania (Teodósio & Viegas, 2009, p. 3).

Sachs (2004) salienta que o conceito de desenvolvimento sustentável está baseado na solidariedade sincrônica da geração atual com a solidariedade diacrônica com as gerações futuras. Segundo o autor, desenvolvimento sustentável compele-nos a trabalhar com escalas múltiplas de tempo e espaço, desarticulando a convencional forma econômica preocupada apenas com os resultados do presente, e não com a perpetuidade esperada para o futuro.

Diante da evolução da noção desenvolvimento sustentável e das várias tentativas de construção de arranjos cooperativos entre diferentes atores sociais para a promoção da sustentabilidade, resta avançar nas reflexões sobre como as empresas têm incorporado esses princípios às suas estratégias e à gestão de seus negócios.

3. AMBIENTALISMO EMPRESARIAL

As corporações são um dos principais atores do desenvolvimento. Para que esses grupos possam buscar um desenvolvimento sustentável, empresas precisam buscar se tornar “sustentáveis ecologicamente”. Por isso, deveriam desenvolver estratégias e assumir compromissos e metas claros e precisos com relação ao meio ambiente, ajustando produtos e sistemas de produção. Empresas poderiam promover tecnologias para considerar maior conservação de energia ou redução de poluição, além de minimizar e gerenciar perdas, reciclando materiais. Por fim, poderiam engajar seus consumidores e funcionários como parte da cidadania plena de educar sobre os desafios ambientais (Shrivastava, 1995).

Elkington (2004) cunhou o termo *Tripple Bottom Line*, para caracterizar as três esferas da sustentabilidade que deveriam ser aplicadas à análise dos negócios: a econômica, a social e a ambiental. A partir da noção de *Tripple Bottom Line*, os três aspectos, quando conectados entre si, gerariam ações e situações sustentáveis para o mundo real, num ciclo positivo através do qual todas as pessoas ganhariam. Nesse contexto, os recursos naturais e o meio ambiente seriam preservados, a economia não atuaria como um agente isolado e, distante das realidades ambiental e social, a qualidade de vida das pessoas seria continuamente aprimorada. Na figura 3, a seguir, ilustram-se as três esferas da sustentabilidade e são apresentados exemplos principais das sinergias que podem ser obtidos nas relações entre elas.

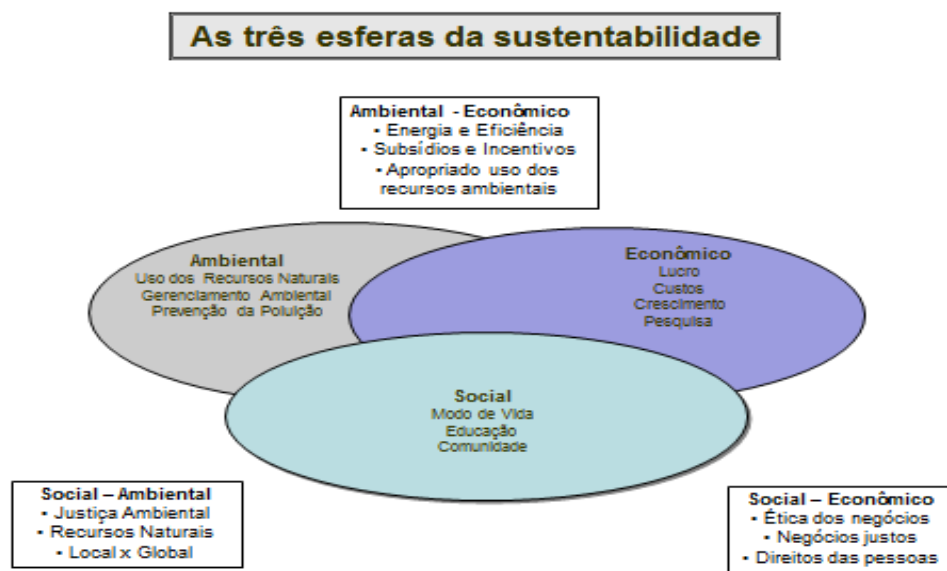


Figura 1: As Três Esferas da Sustentabilidade

No verdadeiro ambiente sustentável, o ecossistema manteria populações e as biodiversidades em equilíbrio por um longo período de tempo ou de forma continuada. Idealmente, decisões deveriam promover um equilíbrio dentro de nossos sistemas naturais e procurar encorajar um desenvolvimento que traga efeitos positivos para esse processo. Distúrbios desnecessários ao ambiente deveriam ser evitados sempre que possível e, quando acontecessem, ações para mitigar seus efeitos deveriam ser rapidamente tomadas em máxima extensão, reforçando-se, assim, a cultura da preservação (Elkington, 2004)

Interfaces com o componente econômico poderiam ser exemplificados como subsídios a empresas menos poluidoras, que emitem menos gás carbônico na atmosfera ou, ainda, que promovam ações claras de eficiência energética de empresas e sociedades. Interfaces com o componente social poderiam ser exemplificadas como leis de preservação e maior envolvimento público e privado para as questões de reportes preventivos e corretivos de danos ambientais.

Sustentabilidade econômica seria o ato de balancear rentabilidade e custo, sendo que as decisões deveriam estar balanceadas em relação aos impactos ambientais e sociais dos seus resultados. Tal componente envolveria a criação de valor econômico para qualquer projeto ou decisão que venham a ser tomados por empresas ou comunidades, significando equilibrar e fiscalizar ações que prefiram benefícios de longo prazo, ao contrário dos projetos de curto prazo, combinando boas práticas de negócios com aspectos sociais e ambientais da sustentabilidade (Elkington, 2004).

Na esfera dos negócios, a pressão por resultados crescentes no curto prazo pode afastar a sustentabilidade do leque de variáveis a serem consideradas nas decisões empresariais. Mas, cada vez mais, observa-se que decisões do presente nas corporações precisam levar em conta os impactos ambientais e sociais em sua decorrência e que, continuamente, clientes, consumidores e fornecedores parecem estar atentos à ação das corporações em termos de sustentabilidade. Como exemplos de interfaces do componente econômico com os aspectos sociais e ambientais, poderíamos destacar o apoio de empresas a universidades, aos programas educacionais e de pesquisa e a promoção do desenvolvimento em áreas, produtos e serviços que buscam um equilíbrio sustentável, além de redução de taxas ou subsídios aos “produtos verdes”.

Muito tem sido falado sobre sustentabilidade, ambientalismo, ou ainda sobre a responsabilidade socioambiental no meio empresarial; entretanto, esse não é um tema recente. Desde a gênese da Sociedade Industrial já se falava em responsabilidade social, apesar de o conceito estar restrito, naquela altura, à geração de lucros e empregos. A abrangência para incluir meio ambiente e desenvolvimento para as pessoas não eram tão relevantes para as empresas e essas funções eram restritas ao Estado e as empresas tinham a responsabilidade de empregar e pagar impostos (Barbieri, 2010).

Essa visão perdurou até as décadas de 1970 e 80, nas quais avanços e mudanças significativas foram percebidas. Nessa mesma época, acreditava-se que os recursos naturais seriam infinitos, não oferecendo restrições à produção, e de que o livre mercado deveria encarregar-se do bem-estar social. Como a economia tradicional tratava apenas da alocação de recursos escassos e a natureza não era vista como um limitador, a variável meio ambiente não era incorporada aos modelos econômicos da época (Tachizawa, 2004).

Ao se falar de sustentabilidade e responsabilidade ambiental de empresas, está se falando de algo portador de sentidos diversos, tantos quantos forem necessários, para que os atores sociais legitimem suas práticas e necessidades na sociedade e, assim, se fortaleçam nas disputas travadas com outros atores, que defendem valores e interesses diversos. Tudo isso impacta decisivamente a forma como se difunde a responsabilidade ambiental entre empresas e a maneira como seus sistemas de gestão ambiental são pensados e reorganizados, ou não (Abramovay, 2012).

Acrescente-se, ainda, o grau de incerteza das decisões sobre o destino dos bens ambientais, mesmo quando há utilização do melhor conhecimento disponível sobre a questão e transparência no processo decisório. Estudos demonstram que a percepção de riscos ambientais e tecnológicos, mesmo entre peritos, é mediada por seus valores e crenças. Isso sem perder de vista que essas decisões são tomadas num jogo de pressões e exercidas por atores sociais na defesa de seus valores e interesses. Daí a importância de estarem subjacentes ao processo decisório, de um lado, a noção de limites: seja da disponibilidade dos bens ambientais, seja da capacidade de auto regeneração dos ecossistemas, ou ainda, do conhecimento científico e tecnológico para lidar com a problemática e, de outro, os princípios que

garantam transparência e justiça social, na prática da gestão ambiental pública (Hoffman, 2010).

Deve-se ainda considerar que não é necessariamente óbvio, para as comunidades afetadas pela ação empresarial, a existência de um dano ou risco ambiental, tampouco as suas causas, consequências e interesses subjacentes àquilo ocorrência deles. O processo de contaminação de um rio por poluentes emitidos por uma indústria, por exemplo, pode estar distante das comunidades afetadas, especialmente (os objetos são lançados a vários quilômetros rio acima) e temporalmente (começou há muitos anos, e ninguém lembra quando). O processo pode, também, não apresentar um efeito visível (a água não muda de sabor e de cor), mas pode estar contaminada por metal pesado, por exemplo) e nem imediato sobre o organismo humano (ninguém morre na mesma hora ao beber a água) (Hoffman, 2000).

Segundo Abramovay (2007), o ambientalismo corporativo seria

...o termo usado nos Estados Unidos para descrever uma transformação recente e significativa nas estratégias empresariais dos grandes grupos econômicos. Não se trata apenas de cumprir a legislação ou de evitar os desastres ambientais que marcaram a vida de tantas empresas, sobretudo no setor químico ou petrolífero. O que há de novo é que os temas de natureza ambiental deixam de ser abordados pelas firmas como um limite, como algo exterior a seus interesses, ou (para usar a linguagem dos economistas) como “externalidades”, cuja gestão caberia apenas ao setor público por meio de taxas, proibições ou incentivo (Abramovay, 2007, p.???)

Nas discussões acerca do ambientalismo corporativo ou empresarial, duas perguntas são fundamentais: como a indústria moveu-se de uma postura de resistência veemente ao ambientalismo para uma postura proativa de gerenciamento ambiental?; e como essa transformação ocorreu? Hoffman (2001) mostra-nos que essas questões precisam de um resgate histórico para serem devidamente compreendidas e discutidas.

O resgate histórico que leva ao avanço pode ser descrito como multifacetado, composto por inúmeros fatos e momentos que, para a realidade da indústria de petróleo, especificamente do setor de distribuição de combustíveis, discutiremos nos capítulos seguintes. Apesar dos desafios presentes, a maneira com que empresas e sociedade deram continuidade a um movimento ambientalmente desde as lutas e conflitos ambientais dos anos 1970 até os dias atuais pareceu configurar um

caminho sem retorno para as corporações, que não conseguiriam mais atuar, sem levar em consideração a pressão e as demandas sociais em torno da sustentabilidade (Hoffman, 2001). Para Gonçalves-Dias e Teodósio (2010),

desde os anos 1960, as empresas estão reavaliando as formas de gerir os problemas ambientais e desenvolvendo novas estratégias para lidar com seus desafios. Nos anos 1970, as corporações viam sua relação com o meio ambiente como uma ameaça externa à lucratividade e às práticas empresariais estabelecidas (2001). Mas ao longo das três décadas, com a redefinição do papel do Estado, o fortalecimento das modernas ONGs ambientalistas, as batalhas judiciais e legislativas em torno do meio ambiente e uma crescente atenção da opinião pública com relação ao tema, aconteceu um amplo processo de mudança institucional, que teria dado origem ao chamado ambientalismo empresarial (Gonçalves-Dias & Teodósio, 2010, p. 52).

Para Gonçalves-Dias e Teodósio (2011), a história do ambientalismo corporativo, desenvolvida por Hoffman (2000), mostra que “(...) uma mudança organizacional é produto da mudança institucional (...)”, denotando como o meio ambiente tornou-se um componente estratégico na vida das empresas. Nesse sentido, as instituições não seriam criadas instantaneamente, mas seriam produto da história (North, 1990); ou mesmo poderiam ser entendidas como construções sociais da realidade (Berger & Luckman, 2002).

Montibeller (2001) definiu de forma simplificada que, a cada década, percebeu-se uma evolução do movimento ambientalista, desde seu surgimento até ele se constituir em fenômeno global. Desse modo e segundo o autor, a década de 1950 foi o cenário do “ambientalismo dos cientistas”, visto que foi através da ciência o surgimento da inquietação ecológica em esfera mundial. Já a década de 1960 foi delineada, segundo o autor, como a das organizações não governamentais, que foram se expandindo de forma exponencial, movidas por distintos interesses, mas, em sua maioria, tendo em comum a noção de preservação das espécies e do meio ambiente em sintonia com a proteção a populações tradicionais, grupos oprimidos e outras causas sociais.

A década seguinte, os anos 1970, teria sido marcada pela institucionalização do ambientalismo devido especialmente à Conferência de Estocolmo, em 1972, sobre meio ambiente, a qual evidenciou uma preocupação global acerca do sistema político, dos governos e partidos, e da própria Igreja Católica, com a questão

ecológica e ambiental. É importante mencionar, inclusive, que, nesse período, surgiram diferentes agências estatais em vários países atreladas à questão ambiental (Montibeller, 2001).

O autor supracitado ainda relata que a década de 1980 foi fortemente marcada pela atuação da Comissão de *Brundtland*, iniciando seus trabalhos no ano de 1983 e, quatro anos mais tarde, publicando seu reconhecido relatório intitulado *Nosso Futuro Comum*, que serviu para orientar países, governos, ONGs, grupos sociais e corporações em direção à promoção do desenvolvimento sustentável (Montibeller, 2001).

Na década de 1990, observou-se forte e crescente presença do setor empresarial no engajamento em questões relacionadas ao meio ambiente. Entretanto, tal presença foi explicada pela oportunidade de aproveitamento de um emergente mercado verde, que tem por característica a valorização ou imposição ao produtor do cuidado com o bem ambiental, além do início de uma legislação e fiscalização mais específica sobre cuidados ambientais.

Gonçalves-Dias e Teodósio (2010) também apontam estágios evolutivos do foco das empresas sobre o ambientalismo, a saber:

... identificam-se quatro momentos diferentes na história do ambientalismo corporativo, caracterizados pelo realinhamento de interesses no campo organizacional: (i) ambientalismo industrial (1960-1970), que enfatiza a resolução interna de problemas como um adjunto da área de operações; (ii) ambientalismo regulatório (1970-82), cujo foco era sobre a conformidade com as regulamentações, dada a imposição externa de novas leis ambientais cada vez mais rigorosas; (iii) ambientalismo como responsabilidade social (1982-88), cujo foco era sobre a redução da poluição e minimização de resíduos dirigidos externamente por associações de indústrias e iniciativas voluntárias; e (iv) ambientalismo estratégico (após 1990), que dá ênfase à integração de estratégias ambientais pró ativas a partir da alta administração. (Gonçalves-Dias & Teodósio, 2010, p. 45).

Na figura 4, demonstra-se, de forma resumida, a mudança do foco da sustentabilidade no meio empresarial:

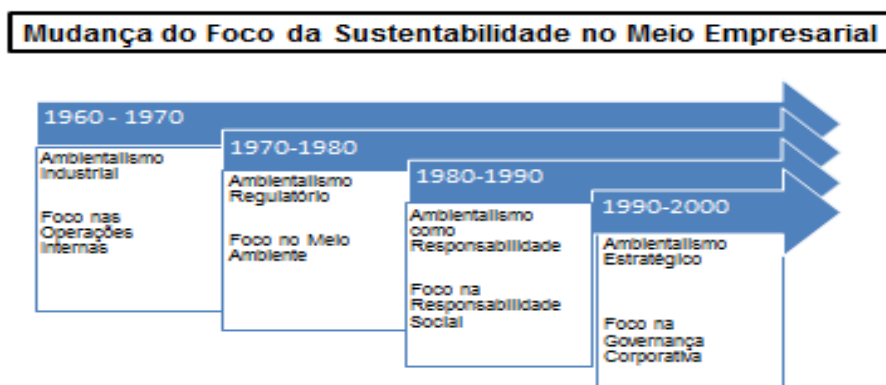


Figura 2 - Mudança do foco da sustentabilidade no meio empresarial
Gonçalves-Dias (2009) (Adaptado).

Nos dias atuais, vê-se um estágio mais avançado, no qual as empresas passam a liderar a discussão ambiental, *apesar* do governo. Por que apesar do governo? Porque as decisões governamentais dependem de entendimentos, negociações e consensos com diferentes atores, o que, muitas vezes, tornam lento o processo. As empresas, nesse contexto, atualizam-se em práticas e iniciativas, visando prevenir-se de custos, danos à reputação ou obrigações futuras ainda não plenamente definidas ou fiscalizadas pelos governos (Barbieri, 2010).

A presença cotidiana das empresas na vida social parece ser cada vez mais percebida como uma variável importante a ser considerada pelos gestores na construção de estratégias corporativas. Nesse fenômeno também poderíamos encontrar caminhos para a mudança e inovação em direção à sustentabilidade no mundo contemporâneo. Para isso, seria fundamental reconhecer a dependência mútua entre as empresas e sociedade. Se as empresas ignoram suas responsabilidades socioambientais, muitos custos implícitos podem se tornar explícitos no futuro, segundo Gonçalves-Dias e Teodósio (2011).

Apesar dos aparentes avanços, é importante destacar que existem barreiras sociais e psicológicas dentro das organizações, que impedem um avanço ou mudança de foco com maior celeridade. Parece haver uma gama considerável de

aspectos que operam para manter comportamentos antigos, por exemplo, o imediatismo que simplifica estratégias, sem considerar o todo ambiental, mantendo a habitual forma de fazer as coisas — estudiosos consideram esse fator um cognitivo cultural e permanente, que impulsiona companhias e pessoas a evitarem as mudanças, ainda que existam ferramentas e mecânicas para o gerenciamento disso. Ainda, organizações podem tornar-se filtros através dos quais o mundo externo é visto e sentido. Nesse contexto, interpretações internas podem alterar “racionalmente” expectativas e ações dirigidas, além do fato de que gerentes e indivíduos poderão resistir às evidências de mudança climática ou escassez de recursos, por entenderem que isso pode afetar seu trabalho. Esses fatores somados podem mudar uma resistência à mudança cultural e à transformação dos valores da organização e retardar uma estratégia e política de responsabilidade ambiental mais consistente, para além dos discursos e boas intenções (Hoffman, 2010).

4. ATORES SOCIAIS E INVESTIMENTOS AMBIENTAIS EMPRESARIAIS

O relacionamento entre as empresas e os atores sociais interessados em suas atividades, ou seja, seus *stakeholders*, deve ser considerado uma via de mão dupla, em que as empresas influenciam e são influenciadas pelos diversos agentes da sociedade. Se, por um lado, as empresas podem ser impelidas a mudar a forma como gerenciam seus negócios diante de um mercado consumidor mais consciente e exigente, por outro, as empresas podem contribuir para a disseminação de práticas responsáveis de gestão à medida que influenciam seus clientes e fornecedores a adotar os conceitos do desenvolvimento sustentável e da responsabilidade ambiental e social corporativa (Hoffman, 2000).

As preocupações ambientais dos empresários são influenciadas por três grandes conjuntos de forças que interagem reciprocamente: o governo, a sociedade e o mercado. No que tange à sociedade, um fenômeno importante é o aumento das preocupações da população em geral e, principalmente, dos consumidores em relação às questões ambientais, o que poderia ampliar a preferência por produtos e serviços ambientalmente corretos (Barbieri, 2012).

A figura 3, a seguir, ilustra a interação primária dos atores sobre o meio ambiente.

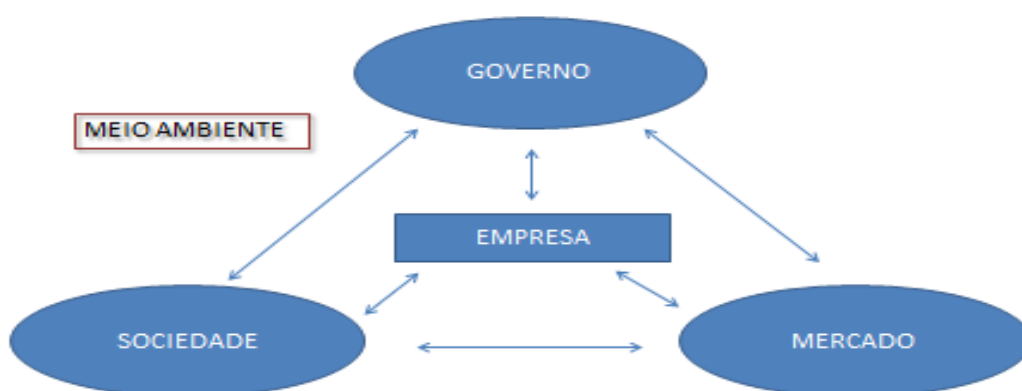


Figura 3 - Interação de Atores sobre Meio Ambiente (Barbieri, 2011).

O papel dos atores sociais é influenciar e cobrar das empresas um engajamento total em prol da construção de uma sociedade mais justa, um meio ambiente mais saudável e uma economia menos excludente. Além disso, outro papel exercido por atores da sociedade, em especial ONGs com *expertise* em proteção ambiental e uso sustentável do patrimônio natural, consiste na colaboração com as empresas no aperfeiçoamento de seus processos ou mesmo no repensar de suas atividades (Hoffman, 2010).

Segundo Souza e Marcon (2002), são vários os atores e são distintos seus interesses com relação à responsabilidade das empresas:

Os investidores e acionistas, os clientes, os funcionários e os fornecedores são grupos fundamentais, dos quais depende o desempenho da organização. Os interesses dos investidores, acionistas e fornecedores estão relacionados à eficiência dos administradores na utilização dos recursos para gerar lucro. Os empregados esperam remuneração justa, satisfação no trabalho e supervisão adequada. Clientes preocupam-se com qualidade, segurança e disponibilidade de bens e serviços. O governo e a comunidade também são públicos importantes no relacionamento da empresa. O governo determina e fiscaliza o cumprimento das leis e exigências de proteção ambiental e outras regulamentações. A comunidade inclui o ambiente físico e natural, a qualidade de vida proporcionada aos habitantes e o governo local. Outros grupos com interesses especiais como comitês de ação política, grupos de defesa dos consumidores, associações de classe, também são partes interessadas. As organizações socialmente responsáveis levam em consideração os efeitos de suas ações sobre todos estes grupos e monitoram sua satisfação (Souza & Marcon, 2002, p. 120).

Uma dificuldade para a percepção objetiva dos problemas ambientais é a tendência das pessoas assumirem a ideia da não finitude de certos recursos ambientais. Outro fator que dificulta, muitas vezes, a participação das comunidades no enfrentamento de problemas ambientais que lhes afetam diretamente é a sensação de impotência frente à sua magnitude e à desfavorável correlação de forças subjacente. A ocupação desordenada do litoral, por exemplo, que resulta em destruição de dunas, aterramento de manguezais, expulsão de comunidades e privatização de praias, envolve grandes interesses de grupos econômicos e políticos, e leva as pessoas a se sentirem incapacitadas de reagirem, perante a força dos atores sociais responsáveis pela degradação daquele ambiente. Há, ainda, a descrença da população em relação à prática do poder público para coibir as

agressões ao meio ambiente, quando a degradação decorre da ação de poderosos (Teodósio & Viegas, 2009).

É nesse espaço de interesses em disputa que o Estado brasileiro deve praticar a gestão ambiental pública, promovendo a construção de graus variados de consensos sobre a destinação dos recursos ambientais, no limite do permitido na legislação ambiental. Nesse momento, o poder público, ao aprovar a realização de determinada prática empresarial, está assumindo também que ela tem alta probabilidade de ser portadora de sustentabilidade no futuro (Barbieri, 2010).

Para Souza (2006), vários são os atores e diferentes são os exemplos da forma com que eles podem influenciar na responsabilidade ambiental das empresas. A seguir, discute-se o papel de diferentes atores sobre a realidade organizacional a fim de impulsionar a difusão de estratégias e práticas ambientais nas organizações.

As organizações não governamentais demonstram a intenção da sociedade em participar e de se tornar parte da solução em prol da conservação do meio ambiente e de uma sociedade mais justa. Muitas ONGs buscam atuar em educação ambiental, criando setores para reciclagem ou orientando acerca de redução de desperdícios ou na área social, agindo na educação básica, nos esportes, nas artes, etc. em parceria com as corporações (Souza, 2006). No entanto, não se pode perder de vista os riscos da aproximação entre empresas e ONGs, como destacam Gonçalves Dias e Teodósio (2006):

... a alternativa de provisão de serviços social através do capital privado carrega em si possibilidades e ameaças. Se por um lado a crítica ao papel social dos empreendimentos capitalistas aponta para a prevalência de interesses privados sobre os públicos como motivadores da ação social, por outro esse tipo de provisão pode resultar em maior controle social sobre as empresas e distribuição da apropriação de riquezas. Ponto fundamental para tal discussão, que parece passar distante do discurso empresarial que atribui a si mesmo o papel de liderança da mudança social no Brasil, é a concepção da relação entre capital privado e sociedade civil como um jogo de interesses cruzados, ora convergentes, ora divergentes, tanto por fatores estruturais, quanto conjunturais. Do embate dessas forças na sociedade brasileira podem resultar tanto avanços da cidadania quanto sua captura por formas excludentes de exercício da consciência social (Gonçalves Dias & Teodósio, 2006, p. 13).

As comunidades nas quais as empresas estão inseridas são as primeiras grandes impactadas pelas atividades e expansão desses empreendimentos. O

tamanho do impacto depende de como o setor produtivo encara suas comunidades vizinhas. Organizações de vizinhos, em muitos casos, operam como agentes de pressão, para que o empresariado tome medidas de prevenção, de cuidados ambientais e corrija efeitos dos danos sempre que ocorram. Muitas comunidades denunciam práticas abusivas e pressionam na fiscalização permanente da atuação das empresas (Souza, 2006).

Além de atuar como parceiro das empresas em determinadas situações e contextos, como por exemplo, na liberação de financiamento para aprimoramento da ecoeficiência da tecnologia empregada pelas corporações em seu processo produtivo, o governo exerce seu poder de fiscalização para garantir o cumprimento da legislação ambiental e trabalhista. Por outro lado, o Estado precisa estar comprometido em combater a corrupção dentro das instituições e agências, a fim de evitar a proliferação das companhias que adotam práticas irregulares como estratégia para descumprir as leis, sem nenhum tipo de repressão e punição. O Estado precisa, ainda, fomentar o investimento tecnológico, que permita o avanço e o crescimento prevenindo o meio ambiente de danos ou de operações inconsequentes. Por fim, deve prover também as linhas de crédito que assegurem as pesquisas em fontes de energia alternativas e subsídios que garantam investimentos nas questões ambientais (Souza, 2006).

Os trabalhadores da organização constituem também um dos grupos mais relevantes para a difusão de estratégias de sustentabilidade no ambiente empresarial. Estimular e manter motivados os funcionários de uma empresa é talvez um dos maiores desafios corporativos e, por isso, já há uma percepção clara nas empresas de que o sucesso nas estratégias de sustentabilidade dependerá fortemente do engajamento e da dedicação dos funcionários. Os empregados, quando apropriadamente engajados, se sentem valorizados ao perceberem que fazem parte e estão construindo algo maior. Empresas estariam começando a perceber que a mesma responsabilidade social externa precisa ser implementada internamente, garantindo não somente a motivação, mas também a retenção dos seus principais talentos (Souza, 2006).

Durante muito tempo, as empresas, pressionadas pelos investidores, buscaram apenas resultados financeiros de curto prazo. Essa insistência em promover retorno rápido e a qualquer custo aos acionistas e investidores é apontada como uma das principais causas da atual crise de ética e governança de diversas

empresas. Investidores, tais quais os consumidores, exercem papel relevante quando se trata de direcionar mudanças nas práticas ambientais e esperam que as empresas possuam uma estratégia de longo prazo que inclua as questões éticas e engajadas com a sustentabilidade (Souza, 2006). Estudos têm demonstrando um crescimento das preocupações ambientais dos investigadores na decisão de alocação de seus recursos, não apenas por questões de alinhamento moral com a sustentabilidade, mas também e, muito provavelmente, sobretudo à minimização de riscos de perdas decorrentes de processos e pagamento de passivos ambientais (Hoffman, 2000).

A difusão da responsabilidade ambiental garantiria que uma empresa não tenha relações comerciais com outras, que não respeitam o meio ambiente ou que possuam uma conduta lesiva à sociedade. Contudo, não basta parar de negociar com antigos clientes e fornecedores, pois isso poderia levá-los a enfrentar dificuldades de se manter no mercado. As empresas preocupadas com a disseminação dos conceitos de responsabilidade social precisam auxiliar clientes e fornecedores a assumir uma nova postura, fazendo com que o ambiente empresarial como um todo seja cada vez mais pressionado por outras relações comerciais na adoção de práticas responsáveis (Souza, 2006).

Cada vez mais, os consumidores parecem perceber que é necessário fazer algo para contribuir para a construção de uma sociedade mais justa. O movimento que estimula o consumidor a utilizar seu poder de escolha como ferramenta direcionadora para um desenvolvimento menos excludente recebe diferentes denominações, tais como consumo verde, consumo responsável, consumo ético e consumo sustentável (Teodósio & Viegas; 2009; Gonçalves-Dias, 2009). Esse consumidor mais preocupado com as questões ambientais e sociais compreende o impacto do seu consumo e, a partir disso, optaria por produtos e serviços mais corretos do ponto de vista socioambiental. Também cobrariam e denunciariam produtos e serviços que coloquem em risco as pessoas, solicitando produtos de qualidade e que não sejam danosos à saúde e ao bem-estar de sua família. Outra frente de ação dos consumidores ocorre quando acionam órgãos de defesa de seus direitos que, gradualmente, estão cada vez mais fortalecidos pela própria procura crescente da sociedade e pela avanço de legislação específica que fortalece os órgãos que defendem os consumidores (Souza, 2006).

Portilho (2005) afirma que

a questão do impacto ambiental do consumo foi definida inicialmente nos limites da noção de “consumo verde”, concentrando-se um pouco mais tarde no chamado “consumo sustentável”. O surgimento da idéia de um consumo verde e, portanto, de um consumidor verde, só foi possível, basicamente, a partir da conjunção de três fatores inter-relacionados: o advento, a partir da década de 1970, do ambientalismo público; a “ambientalização” do setor empresarial, a partir dos anos 1980; e a emergência, a partir da década de 1990, da preocupação com o impacto ambiental de estilos de vida e consumo das sociedades afluentes. A partir da combinação desses três fatores, especialistas, autoridades, políticos e organizações ambientalistas começaram considerar o papel e a co-responsabilidade dos indivíduos comuns, em suas tarefas cotidianas, para a crise ambiental (Portilho, 2005, p. 6).

Devem ser reconhecidas, também, as limitações da ação dos consumidores na promoção da sustentabilidade no meio empresarial e mesmo em toda a sociedade. Não se deve idealizar o papel e o poder dos consumidores, visto que questões estruturais e de postura e ação dos demais atores sociais, inclusive e sobretudo as corporações, podem levar a dinâmicas de inércia institucional, mitigando os efeitos dos avanços da sustentabilidade. Ainda que a decisão de consumo tenha papel relevante, se não for problematizada e compreendida, considerando a disposição e capacidade dos demais atores em repensar cadeias produtivas e processos de produção, investir em tecnologias limpas e disponibilizar oportunidades de escolha por produtos e serviços mais favoráveis à sustentabilidade dos territórios, pode-se incorrer em uma idealização do poder de pressão dos consumidores na difusão do ambientalismo entre as empresas.

Deve-se ressaltar que ações coletivas e intervenções políticas podem efetuar ajustes no nível e na estrutura do consumo a um custo menor para os consumidores. Assim, quanto às propostas de consumo sustentável, cabe indagar se esse tipo de estratégia consolida ou enfraquece o exercício da cidadania e a participação na esfera pública e, também, se as estratégias de política ambiental centradas no consumo contribuem de fato para o surgimento de uma nova cultura política e empresarial (Portilho, 2005, pp. 4-5).

É nesse contexto de mercado com novas vertentes impostas pela própria sociedade, que a mudança de foco das empresas se concretiza, tendo, na gestão ambiental, uma apropriada maneira de se ajustar aos novos tempos. Como exemplo dessa mudança, de acordo com dados do Instituto Ethos, o consumidor brasileiro

ainda não tem o hábito de boicotar ou evitar as compras de empresas de ética duvidosa, como acontece na Europa e nos Estados Unidos, mas a conscientização do consumidor brasileiro começa a ser percebida, por exemplo, pelas iniciativas já existentes (D'Ambrósio & Melo, 1998).

Pode-se dizer que o envolvimento das empresas com as questões ambientais tende a aumentar significativamente, à medida que também aumenta o interesse da opinião pública sobre os problemas ambientais, bem como de grupos interessados nesse tema como governo, trabalhadores, consumidores, investidores e ambientalistas.

Uma série de novas situações do ambiente institucional tem passado a dirigir as estratégias ambientais das empresas, tais como investidores e acionistas, que estariam interessados em correlações positivas entre o desempenho econômico e ambiental; bancos, que estariam associando *performances* ambientais ruins ao risco financeiro mais elevado; e associações comerciais, educacionais e religiosas, que passaram a institucionalizar determinadas demandas ambientais em seu modo de operar.

Para se refletir sobre o retorno das empresas sobre os investimentos socioambientais, é preciso entender primeiro as razões que os justificam. Entre as mais frequentes, invariavelmente crises ou falhas organizacionais suscitam revisão das estratégias gerando investimentos ambientais ou uma mudança de foco, do reativo para o preventivo (Hoffman, 2001).

Segundo Barbieri, “muitos investidores já consideram as questões ambientais em suas decisões, pois sabem que os passivos ambientais estão entre os principais fatores que podem corroer a rentabilidade e substâncias patrimoniais da empresa” (Barbieri, 2004, p. 110).

Crises industriais são eventos e processos nos quais as falhas causam prejuízos à vida e ao meio ambiente. Elas são ocasiões para decisões estratégicas e forçam uma reestruturação dos sistemas afetados. Catástrofes e crises usualmente originam uma revisão de novas tecnologias e processos para as operações atuais em organizações corporativas ou governos (Shrivastava, 1992).

Exemplos de crises que mudaram comportamentos empresariais podem ser exemplificados através de acidentes mundialmente conhecidos como o da planta de energia nucEEAr de Chernobyl, o acidente na plataforma de exploração de petróleo de Exxon Valdez ou, ainda, o acidente na planta de pesticidas da empresa Union

Carbide, entre outras. Crises como essas geraram não somente perdas irreparáveis de reputação para as empresas afetadas, mas também inspiraram novas formas de controle e geraram processos para outras corporações. Investimentos extremamente vultosos para remediar os danos certamente inspiraram mudanças radicais de comportamento e investimentos para uma gestão ambiental empresarial proativa e não reativa (Shrisvastava, 1995).

Tem-se também observado que, por trás do discurso corporativo que deixa transparecer somente as boas intenções e as motivações sociais e ambientalmente responsáveis, existem outras razões que levam as organizações a aderirem ao ambientalismo, ligadas a pressões ou interesses que nem sempre são assumidas publicamente e, em sua maioria, não são questionadas pelo mundo acadêmico, de acordo com Paula Soares (2004).

Organizações buscam como objetivo primário assegurar bons retornos financeiros. A reorientação deveria começar por questionar o que constitui bom retorno. Historicamente bons retornos são habitualmente definidos do ponto de vista dos investidores, como o lucro ou a saúde financeira. Os desafios do ambientalismo trazem perspectivas novas de medidas dos retornos, uma perspectiva mais holística dos negócios (Shrivastava, 1994)

Mais recentemente, pode-se dizer que o envolvimento das empresas com a questão ambiental aumenta, na medida em que aumenta o interesse da opinião pública sobre a sustentabilidade, e a pressão pela responsabilidade ambiental das empresas passa a ser motivo de escolha por parte de consumidores, além do fato de que os custos dos passivos ambientais cresce, enquanto a legislação e fiscalização se tornam mais rigorosas.

Também os investidores têm passado a considerar as questões ambientais em suas decisões de negócios e reconhecem que os custos dos passivos têm o potencial de corroer a rentabilidade das empresas. A responsabilidade ambiental e social faria parte hoje de algo maior e a gestão responsável passa a ser uma contribuição necessária para uma economia de desenvolvimento e a participação da sociedade nesse contexto, torna tal compromisso de longo prazo (Barbieri, 2004; Abramovay, 2012).

Mas há pensamentos e autores que contradizem tal afirmação, defendendo que, ao atuar de forma socialmente responsável, a empresa poderia restringir seu leque de alternativas estratégicas ou não perceber investimentos serem

transformados em retorno financeiro: alguns defendem que a maximização do valor dos acionistas é o objetivo ideal a ser perseguido pela organização entre um leque de alternativas gerenciais e, supostamente, o mais lógico para os gestores formularem e implementarem estratégias (Sundaram & Ipken, 2001).

Para pesquisadores como Milton Friedman e Theodore Levitt, há argumentos que justificariam a oposição à ideia de responsabilidade social dos negócios. Para esses cientistas, as empresas deveriam orientar suas ações para a geração de lucros, garantindo sua sobrevivência e mantendo em vista que o bem-estar social não faria parte de sua função econômica (Bittencourt & Carrieri, 2005, p. 12)

Atualmente parece haver alguma correlação nas firmas entre os investimentos feitos em atividades socialmente responsáveis e o seu valor de mercado. Isso possivelmente se relaciona com a premissa de que gestores fizeram escolhas sociais e ambientais, muitas vezes pressionados pela lei ou pelos consumidores, o que derivou num aumento do valor de mercado da empresa.

Por causa disso, observa-se atualmente que as empresas buscam outros recursos, além de cumprir uma legislação ambiental específica. A partir dessa “licença para operar”, muitas percebem na estratégia de gestão ambiental uma grande oportunidade de arrebanhar clientes ou construir uma imagem e reputação que faz bem aos negócios.

Gonçalves-Dias e Teodósio (2011) alegam que é natural que uma forte regulamentação ambiental imponha grande pressão sobre as empresas para que desenvolvam processos de inovação ambiental, muitas vezes de maior relevância do que outros fatores impulsionadores dessas inovações, principalmente quando são analisadas as oportunidades estratégicas que a gestão ambiental oferece às empresas, como reduzir custos ou diferenciar produtos. Ainda segundo os autores:

O atendimento das exigências relativas às três dimensões da sustentabilidade — ambiental, social e econômica — pressupõe mudanças na estrutura de governança empresarial, nas alterações do processo decisório, na estrutura organizacional e nos padrões de inovação tecnológica adotados pelas empresas... (Gonçalves-Dias & Teodósio 2011, p. 15).

Obedecer à premissa de responsabilidade social empresarial, através da qual as firmas não precisariam esperar pelo aparecimento de novas regulamentações oficiais para garantir seu desempenho ambiental, diz pouco sobre a profundidade e

o alcance do que faz a empresa (Abramovay, 2009). É Importante refletir sobre como determinadas empresas lideram a difusão de determinado processo de gestão em um determinado ambiente de mercado ou setor, analisando seu efetivo cuidado ambiental para além das legislações e imposições sociais e culturais.

No Pós-Guerra, impulsionado pela inovação tecnológica o crescimento econômico parecia ser capaz de oferecer um desenvolvimento ilimitado para as empresas. A partir desse contexto, o meio ambiente seria sempre possível de ser substituído por capital ou trabalho e acreditava-se na perfeita substituição entre os fatores de produção.

Para contrapor esse otimismo tecnológico, os movimentos de preservação ambiental das décadas de 1970 e 1980 se posicionavam contra o crescimento econômico. Era o outro extremo de uma tensão que, nessa etapa, entendia que o respeito ao meio ambiente deveria conviver de maneira sustentável com o desenvolvimento financeiro das empresas.

Vemos ainda que, para muitas empresas, ignorar a busca por práticas mais sustentáveis não será uma opção futura, seja por questões que vão desde atender as obrigações legais, passando pelos possíveis danos à imagem e também pela crença daqueles que delineiam suas estratégias de que crença de que, em breve, a cultura de sustentabilidade será um elemento essencial para a longevidade da empresa.

5. GESTÃO AMBIENTAL EMPRESARIAL: ABORDAGENS E MODELOS

A alteração e modernização do processo produtivo, propiciada pela tecnologia e aplicação da ciência na organização e gestão de empresas contribuiu para a ampliação do conceito de responsabilidade socioambiental pelas empresas. A degradação da qualidade de vida, os problemas ambientais e a precariedade das relações trabalhistas também teriam sido fatores decisivos para uma importante mudança comportamental no meio empresarial (Barbieri, 2010).

A partir disso, a sociedade começou a se mobilizar e a pressionar governos e empresas para solucionarem os problemas gerados pela industrialização. Assim, além de empregos, impostos e lucros, as empresas passaram a ser cobradas por questões legais ligadas ao meio ambiente e também pelas relações trabalhistas. As duas crises do petróleo, em 1973 e 1979, colaboraram sobremaneira para essas questões, especialmente ampliando o debate sobre a finitude dos recursos naturais, de acordo com Hoffman (2010).

Como reflexo da mobilização da sociedade em prol do meio ambiente, as empresas adotaram uma postura reativa às demandas da sociedade e ao cumprimento das exigências de legislação. Segundo La Rovere (2001), muitas corporações instalaram equipamentos não poluidores, por vezes com custos elevados e que não atendiam plenamente às necessidades mais completas de preservação ambiental. Segundo o autor, em uma segunda fase de difusão da responsabilidade ambiental nas empresas, integrou-se a função de controle ambiental como parte das funções gerenciais e, mais tarde, numa terceira etapa, surgiria a gestão ambiental. Nesse início, essa gestão ambiental podia ser mais entendida pela prevenção do que pela reação ao dano ambiental, mais voltada ao planejamento assertivo de custos preventivamente ao que era cobrado pela sociedade (La Rovere, 2001). Na figura 4, a seguir, esquematizam-se essas etapas idealizadas pelo autor.

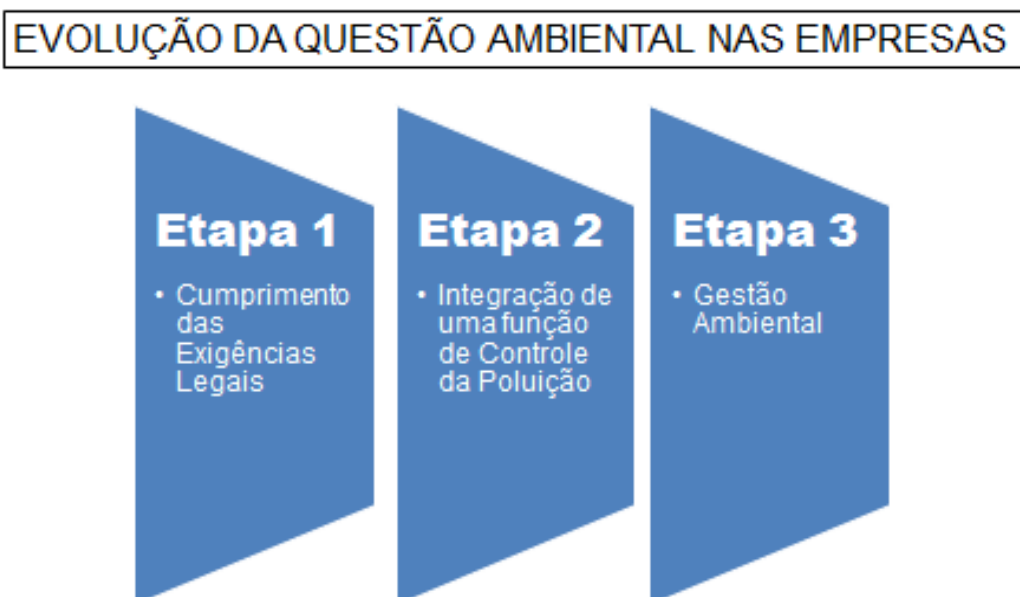


Figura 4 - Evolução da Questão Ambiental nas Empresas, La Rovere (2001) (Adaptado).

Uma demonstração de que a evolução do foco estratégico das empresas está ocorrendo pode ser observada no anuário de análise de gestão ambiental, que há seis anos registra as transformações na condução do processo ambiental, pesquisando as 1500 maiores empresas em operação no Brasil, além de ouvir 300 ONGs ambientais (Editora Análise, 2012).

O resultado é um inventário sobre as práticas ambientais corporativas e dois aspectos parecem ser as conclusões fundamentais do estudo feito em 2012 e divulgado em 2013: o primeiro mostra uma tendência de integração das políticas e subordinação das responsabilidades socioambientais no organograma da empresa; e o segundo mostra que 68% das empresas pesquisadas demonstram ter uma política de gestão ambiental implementada.

Pelo mesmo inventário, a gestão ambiental ganha cada vez mais relevância, sendo que as empresas estão avançando na integração de práticas em diferentes negócios. Pela pesquisa, em 2012, sete em cada dez empresas que participaram dessa investigação afirmaram que possuem uma política ambiental integrada às demais políticas da empresa. Pouco mais de 20% das empresas contam com

departamento específico para o meio ambiente, mas em 46% dos casos o setor se reporta a um diretor. Em oito de cada dez empresas, o assunto é tratado no 1º ou 2º escalão da hierarquia.

A maior integração da gestão com o restante das políticas das empresas e a responsabilidade definida em altos níveis hierárquicos seriam indícios, segundo a pesquisa, de um aumento no comprometimento com o avanço de seus padrões ambientais. Ainda a partir dessa investigação, um indicador importante percebido foi o relacionamento das empresas com seus *stakeholders*. No quesito manutenção de ações externas que atingem acionistas, clientes, fornecedores e as comunidades afetadas para a sustentabilidade nos negócios, o avanço entre 2007 a 2012 foi moderado, sendo que apenas 20% das companhias demonstraram ter uma instituição voltada para o meio ambiente e desenvolvimento sustentável; no ano de 2007, esse índice era de 12%.

Muito relevante para nosso estudo foi constatar que pouco mais de 80% das companhias entrevistadas afirmaram ter programas documentados voltados para melhorar seus indicadores ambientais. Ainda segundo o relatório, de 2007 a 2012, o uso de fontes renováveis de energia deu um salto importante, passando de 46%, para se tornar uma prática de 67% das companhias. Assim como o relacionamento com *stakeholders*, a divulgação de informações objetivas e confiáveis seria fundamental para o avanço da sustentabilidade nos negócios, segundo apontam os resultados da pesquisa.

A mudança, portanto, na condução dos assuntos ambientais, que permitiria às empresas se colocarem adiante do processo, tem um potencial de acelerar uma transformação. Toda vez que a sociedade cobra ou toma a frente, pressionando o governo, o assunto parece ter tomado relevância. Ao mesmo tempo, o governo pode se ocupar da indução do processo, eventualmente através de estímulos fiscais. Porém, nos últimos anos, tem-se percebido a construção de políticas de desenvolvimento e de estímulos a determinados setores, sobretudo depois da crise de 2008, sem uma maior preocupação em estimular a difusão de inovações ambientais entre as empresas que atuam no Brasil (Abramovay, 2012).

São vários os conceitos que se podem empregar em gestão ambiental. Para Silva (2002), a adoção de práticas de gestão ambiental altera profundamente a *performance* ambiental e econômica da organização, assim como o seu

relacionamento com fornecedores, consumidores, empregados, agências de financiamento e regulamentações das políticas ambientais.

Para Steger (2000, p. 24), trata-se de “um processo sistêmico, transparente, adotado em toda a empresa, com o objetivo de prescrever e implementar metas ambientais, políticas e de responsabilidades”.

Problemas ambientais globais exigem respostas globais. A gestão ambiental teve início nas iniciativas globais, que, mais tarde, exerceram interferência nas iniciativas de gestão desenvolvidas no Brasil. Pouco adiantaria para um avanço específico de gestão ambiental, se, dentro dos Estados nacionais, com suas subdivisões, localidades e comunidades não houvesse políticas ambientais implementadas de fato. As disposições dos acordos globais e regionais, como as elaboradas para a União Europeia, trazem um traço comum na tentativa de se criarem melhores condições para que oceanos, atmosfera, espécies de animais e plantas e outros recursos do patrimônio natural sejam protegidos. Essas disposições globais passaram a ser incorporadas nas legislações nacionais e locais para gerar os efeitos sobre os agentes econômicos (Barbieri, 2011).

A gestão ambiental nacional não pode perder de vista os problemas globais, especialmente no tocante à contribuição para a criação de um bem comum a todos os povos, mas é na especificidade local que poderá se dar uma contribuição ainda mais valiosa. Esse seria o sentido da expressão pensar globalmente, mas agir localmente, segundo Veiga (2012).

Segundo um estudo feito em 2004, que coletou os depoimentos de 40 grandes executivos de multinacionais, professores universitários e intelectuais, questionou-se o perfil das pessoas jurídicas existentes no país. Dessa análise, os depoentes manifestavam a sua visão sobre qual deveria ser o papel das empresas na sociedade. Para alguns dos entrevistados, determinadas empresas têm comportamento nefasto para as comunidades em que atuam e, portanto, poderiam ser chamadas de “empresas psicopatas”. Em outros casos, empresas tornam-se exemplos de contribuição social e preservação do meio ambiente, fato que as levaria a poder serem consideradas “empresas cidadãs” (Nascimento, 2007).

A conduta de seus processos produtivos adotados pela empresa irá definir sua participação no meio social e ambiental, contribuindo de alguma forma para um desenvolvimento sustentável. As ações decorrentes desse perfil de empresas, bem

como a forma como gerenciam essa conduta podem ser consideradas o nascedouro do processo de gestão ambiental no interior de uma organização (Barbieri, 2010).

O desenvolvimento sustentável e a responsabilidade ambiental representariam uma mudança de paradigma, no qual as empresas parecem estar cada vez mais circunscritas, mesmo que não o desejem ser ou fazer. Se, por um lado as empresas são agentes disseminadores do desenvolvimento sustentável; por outro, também são influenciadas por essa busca, na medida em que as práticas de gestão ambiental passam a ser demandadas como condição para a perpetuidade da mesma empresa (Abramovay, 2012; Hoffman, 2010).

Ao longo do tempo, as exigências ambientais foram aumentando, e atualmente as empresas que não as atendem podem sair do mercado, perder competitividade e espaço perante a concorrência. Isso torna ainda mais relevante avaliar como as empresas vão se posicionando em relação ao tema, especialmente quanto às diferenças entre os segmentos. No caso de empresas que comercializam produtos combustíveis, naturalmente poluentes e explosivos, certamente terão, na gestão ambiental, uma base fundamental para que possam operar e se manterem no mercado, devido ao próprio risco inerente a essa atividade.

Para Barbieri (2011), gestão ambiental pode ser entendida como

(...) as diretrizes e as atividades administrativas e operacionais tais como planejamento, direção, controle e alocação de recursos e outras realizadas com o objetivo de obter efeitos positivos sobre o meio ambiente, tanto reduzindo, eliminando ou compensando os danos ou problemas causados pelas ações humanas, quanto evitando que surjam (Barbieri, 2011, p. 19).

A gestão ambiental, conforme discutida da por Barbieri (2007, p. 25), refere-se às “diretrizes e as atividades administrativas e operacionais (...) realizadas com o objetivo de obter efeitos positivos sobre o meio ambiente”. Como a gestão ambiental pode ser aplicada a uma variedade de iniciativas relacionadas a qualquer problema ambiental, Barbieri (2007) a analisa por meio das seguintes dimensões: a) dimensão espacial, que concerne à área na qual se espera que as ações de gestão tenham eficácia; b) dimensão temática, que delimita as questões ambientais às quais as ações se destinam; c) dimensão institucional, a qual é relativa aos agentes que tomaram as iniciativas de gestão. A figura 6, a seguir, esquematiza essas dimensões e sua dinâmica na construção da gestão ambiental.

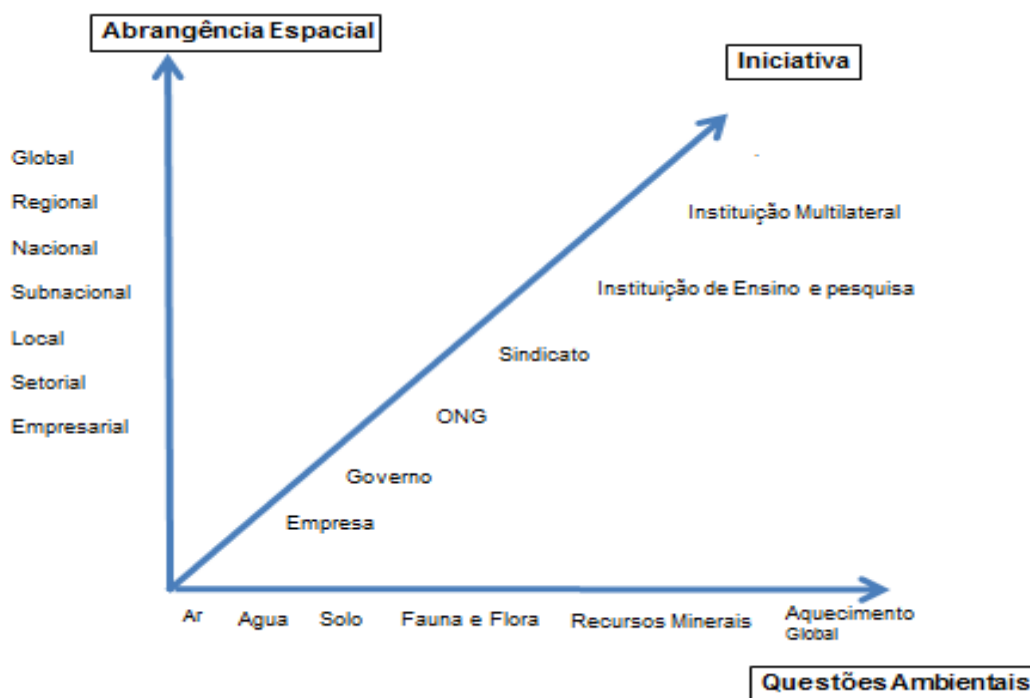


Figura 5 - Dimensões da Gestão Ambiental.

A questão ambiental empresarial insere-se na mudança em andamento na sociedade na busca pelo desenvolvimento sustentável. Nessa trajetória, a lógica de maximização do lucro empresarial está sendo questionada quanto à obtenção de outros objetivos e da sua razão social, como a proteção do meio ambiente.

Para Barbieri (2011), a preocupação do meio ambiente se dá na medida em que esse traz problemas para os humanos. Nessa perspectiva extrema, o ser humano poderia se considerar senhor da natureza e utilizá-la em seu benefício. A gestão ambiental, nessa concepção, se restringiria a seguir o que delimita a legislação ambiental. No entanto, diferentes movimentos ambientais colocam em xeque essa maneira de compreender a relação entre homem e natureza, pensar e agir, buscando uma maneira preventiva de atuar como parte da natureza, e não como seu possuidor (Barbieri, 2011).

O discurso geral pode pregar que a adoção da gestão ambiental das empresas implicará em atitudes éticas com relação ao meio ambiente, ao trabalhador e aos demais *stakeholders* da empresa. Porém, para Soares (2004), pode-se assinalar também a existência de contradições entre o que é assumido como uma postura ética e o que é efetivamente praticado no mundo empresarial, considerando-se que a motivação primária das empresas será pela geração do

capital, sobre outros itens prioritários. Ainda segundo a autora, apesar desses desafios, é também razoável esperar que a empresa socialmente responsável adotará códigos de ética e conduta, de forma a regulamentar o comportamento de seus membros, interna e externamente ao ambiente organizacional, facilitando a interação da empresa junto aos diversos mercados e atores (Soares, 2004).

A partir da constatação de existência uma pluralidade de empresas atuando em diferentes mercados, também devem ser consideradas múltiplas abordagens para a gestão ambiental empresarial, reconhecendo-se como as mais comuns as que prezam por (a) controle da poluição, (b) prevenção da poluição e (c) a chamada abordagem estratégica (Barbieri, 2011).

Na abordagem pelo controle da poluição, observa-se a utilização de práticas que visem impedir os efeitos da poluição gerada no processo produtivo. Apesar de ainda bastante utilizada em um grupo de empresas, ela geraria, de maneira geral, uma percepção de aumento de custos para os empresários. Na abordagem de prevenção da poluição, a empresa revisaria etapas de seu processo produtivo, de forma a prevenir-se sobre os efeitos causados pela poluição. Nessa abordagem, há um melhor balanceamento entre duas vertentes principais: o uso sustentável dos recursos e o controle efetivo dos efeitos poluentes. A visão que seria encontrada entre os empresários nessa abordagem é de que existe redução dos custos e aumento da produtividade geral com os investimentos ambientais. Na última abordagem, a estratégia, os problemas ambientais são gerenciados como elementos estratégicos para a empresa e precisam estar vinculados a uma situação vantajosa para a empresa, no presente ou no futuro. Nesse contexto, a gestão ambiental estratégica pode estar entendida, na percepção dos empresários, como a geração de vantagens competitivas (Barbieri, 2011).

No Quadro 1, são apresentadas as principais características de cada uma dessas abordagens.

Características	Controle da poluição	Prevenção da poluição	Estratégica
Preocupação básica	Cumprimento da legislação e respostas às pressões da comunidade	Uso eficiente dos insumos	Competitividade
Postura típica	Reativa	Reativa e proativa	Reativa e proativa
Ações típicas	Corretivas Uso de tecnologias de remediação e de controle no final do processo (end of pipe) Aplicação de normas de segurança	Corretivas e preventivas Conservação e substituição de insumos Uso de tecnologias limpas	Corretivas, preventivas e antecipatórias Antecipação de problemas e captura de oportunidades utilizando soluções de médio e longo prazo Uso de tecnologias limpas
Percepção dos empresários e administradores	Custo adicional	Redução de custo e aumento da produtividade	Vantagens Competitivas
Envolvimento da Alta Administração	Esporádico	Periódico	Permanente e sistemático
Áreas Envolvidas	Ações ambientais confinadas nas áreas geradoras da poluição	Crescente envolvimento de outras áreas como produção, compras, desenvolvimento de produto e marketing	Atividades ambientais disseminadas pela organização Ampliação das ações de suprimento ambiental

Quadro 1 - Características das Abordagens Ambientais

Segundo Barbieri (2011), do ponto de vista ambiental, percebemos que o controle de poluição é fundamental, mas insuficiente. Já a abordagem de prevenção da poluição seria mais efetiva na medida em que atua na sua redução ou eliminação, a partir de uma revisão de processo que reduziria custos e melhoraria a produtividade, fortalecendo o uso sustentável de recursos e insumos. A figura 7, abaixo, esquematiza as prioridades que seriam gerenciadas na abordagem de prevenção da poluição.

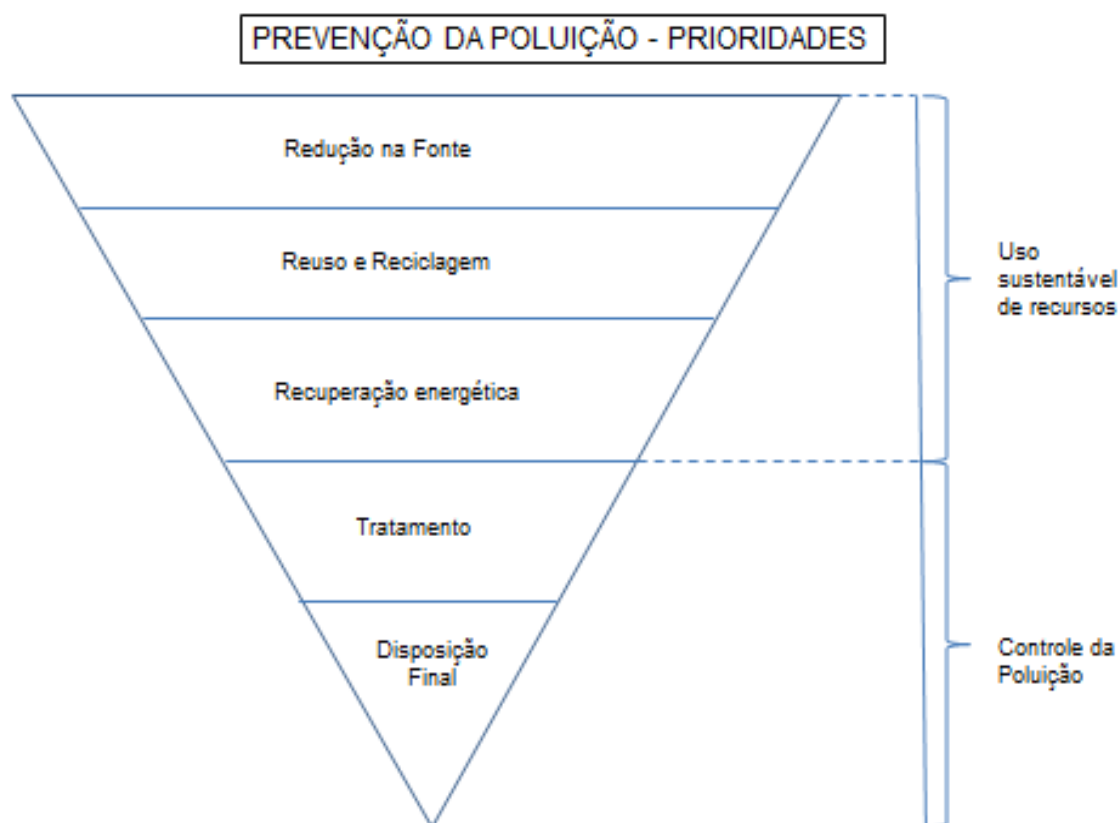


Figura 6 - Prevenção da Poluição

FONTE: Barbieri (2011, p. 111).

Na abordagem estratégica, podem-se observar benefícios que levariam à sustentabilidade dos negócios, segundo Barbieri (2001): melhoria da imagem institucional; renovação do portfólio de produtos; aumento da produtividade; maior comprometimento dos funcionários e melhores relações de trabalho; criatividade e abertura para novos desafios; melhores relações com autoridades públicas, comunidade e grupos ambientalistas; acesso facilitado a mercados externos; e maior facilidade para cumprir os padrões ambientais exigidos por lei e/ou normas ambientais.

Diante de diferentes abordagens, parece-nos correto considerá-las integradas em uma escala evolutiva, buscando um aprimoramento que se inicia no mais simples controle dos efeitos poluidores até a consideração de que a gestão pode ser estratégica para as corporações.

Para a *performance* organizacional ter um real significado para a perspectiva ambientalista, esse desempenho precisaria ser medido por critérios que, no mínimo,

incluíssem sua *performance* do ponto de vista ambiental. Essa proteção inclui a proteção humana e o ambiente natural que serão, doravante, determinantes para sua aceitação e crescimento, segundo Elkington (2004).

Existem diferentes modelos para a gestão ambiental, a saber: administração da qualidade ambiental total (TQEM); produção mais limpa; ecoeficiência e projeto para o meio ambiente (Barbieri, 2011).

O sistema TQM (*Total Quality Management*) tem capturado a atenção de muitos executivos nas empresas. Baseado em métodos científicos, tem auxiliado na tomada de decisão sobre produtividade, envolveria todos os integrantes de uma organização e também seus fornecedores em um esforço contínuo para produzir e comercializar bens e serviços que atendam às expectativas de seus clientes ou usuários. Associado aos mesmos conceitos e práticas, o TQEM (*Total Quality Environmental Management*) foca nas questões ambientais e possui muitas similaridades com relação ao seu original, conforme acredita Barbieri (2011).

A figura 8 ilustra as similaridades entre as duas técnicas de gestão, TQM e TQEM:

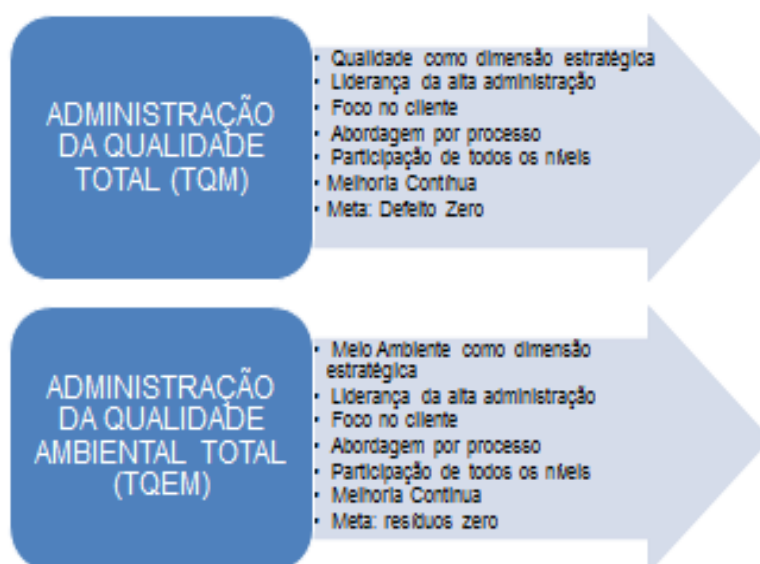


Figura 7 - Similaridades dos Programas de TQM e TQEM

Segundo Barbieri (2011), a produção mais limpa configura-se como um modelo baseado na abordagem de prevenção aplicada a processos, produtos e serviços para minimizar os impactos sobre o meio ambiente. Esse modelo foi desenvolvido pelo PNUMA e pela Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial (ONUDI). A origem desse modelo encontra similar nas propostas das chamadas tecnologias limpas, que objetivam lançar menos poluição ao meio ambiente, gerar menos resíduos e consumir menos recursos naturais. O modelo ainda está baseado em boas práticas operacionais nos processos e procedimentos administrativos e operacionais, substituição de materiais, trocando aqueles perigosos ou potencialmente danosos ao meio ambiente por outros que gerem menos resíduos e mudanças tecnológicas, com inovações e novos equipamentos ou componentes de um processo.

O quadro a seguir resume os aspectos positivos e negativos de cada modelo:

Modelo	Características básicas	Pontos fortes	Pontos fracos
Gestão da Qualidade Ambiental Total (TQEM)	Extensão dos princípios e práticas da gestão da qualidade total às questões ambientais	Mobilização da organização, de seus clientes e parceiros para as questões ambientais	Depende de um esforço contínuo para manter a motivação inicial.
Produção mais limpa	Estratégia ambiental preventiva aplicada de acordo com uma sequência de prioridades, iniciando pela redução de resíduos e emissões na fonte.	Atenção concentrada sobre a eficiência operacional, a substituição de materiais perigosos e a minimização de resíduos	Dependente de desenvolvimento tecnológico e de investimentos para a continuidade do programa no longo prazo
Ecoeficiência	Eficiência com que os recursos ambientais são usados para atender às necessidades básicas humanas.	Ênfase na redução da intensidade de materiais e energia em produtos e serviços, no uso de recursos renováveis e no alongamento da vida útil dos produtos.	Dependente de desenvolvimento tecnológico, de políticas públicas apropriadas e de contingentes significativos de consumidores ambientalmente responsáveis
Projeto para o meio ambiente	Projetar produtos e processos considerando os impactos sobre o meio ambiente	Inclusão das preocupações ambientais desde a concepção do produto e processo	Os produtos concorrem com outros similares que podem ser mais atrativos em termos de preço, condições de pagamento e outras considerações não ambientais

Quadro 2 - Modelos de Gestão Ambiental

Para Barbieri (2011), ecoeficiência é um modelo de gestão ambiental empresarial introduzido pelo World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) e que toma por base o fato de que uma corporação se tornaria ecoeficiente, se suas práticas estiverem focadas em minimizar a intensidade de materiais nos produtos e serviços, a intensidade de energia nos produtos e serviços,

a dispersão de qualquer tipo de material tóxico pela empresa. Além disso, esse modelo pressupõe que a empresa procurará aumentar a reciclagem de seus materiais, a intensidade dos serviços em seus produtos e serviços e a durabilidade de seus produtos, de forma a maximizar o uso sustentável dos recursos renováveis.

O modelo de projeto para o meio ambiente estaria baseado na ideia de que se deve repensar o negócio desde a fase introdutória dos processos, ou seja, desde a concepção dos produtos, serviços e materiais. Pode se ter como exemplo, os fundamentos do *ecodesign* na busca por inovações de modo sistemático, procurando sempre eliminar os problemas ambientais antes que eles surjam (Barbieri, 2011).

6. ESTRATÉGIAS EM REDES DE NEGÓCIOS

Na atualidade, estão cada vez mais evidentes os efeitos das atividades das empresas com relação ao meio ambiente, os quais são alvo de preocupação e de controle por parte da sociedade. Isso tem levado alguns grupos empresariais a se preocuparem com outros aspectos para muito além da chamada “licença para operar”, buscando construir ou manter uma necessária reputação favorável para manter ou obter clientes e ajustar-se a outros públicos (Melo Neto & Froes, 1999).

Observamos que, para que uma empresa consiga difundir sua diretriz estratégica através de suas afiliadas, necessitará incluir-se em “mundos de relacionamentos”, ou seja, na particularidade múltipla de expectativas comerciais dos empresários que atuam nessa rede (Balestrin *et al.*, 2005).

Esses relacionamentos não seriam marcados apenas pela colaboração entre empresas de uma mesma rede. Cooperação e competição podem coexistir no mundo dos negócios, sendo que a cooperação entre firmas constitui importante mudança na organização industrial, especialmente quando as organizações fazem parte de um mesmo conglomerado. A predominância da cooperação ou da competição é modulada por fatores tecnológicos e socioinstitucionais, que delimitam formas de organização possíveis nas quais ordem e conflito normalmente convivem, de acordo com Lazzarini (2008).

Granovetter (1985) levantou questionamentos sobre o que torna possível a aglomeração de empresas em uma estrutura social mais ou menos coerente. Embora o autor não tenha apresentado respostas, a evolução recente dessa estratégia organizacional evidencia que a gestão da rede e de seus relacionamentos contribui, em grande medida, para a proliferação das iniciativas de colaboração entre empresas.

Esse conceito da estratégia aplicado aos estudos de negócios ganha maior impulso a partir dos anos 1960 e, desde então, observa-se sua ênfase em muitas pesquisas que se preocupam primariamente em entender o que torna uma corporação efetiva em seu ambiente. Análises também têm se intensificado, a fim de tentar compreender como o processo organizacional pode gerar a efetividade organizacional, reconhecendo a geração de valor ao longo do tempo e o acúmulo de recursos como pré-requisitos para a sobrevivência da organização (Meyer, 2004).

Nesse contexto, ficam evidentes as percepções de que as aglomerações industriais e seus relacionamentos internos e externos passam a ser vistos como uma forma de impulsionar a competitividade das firmas em escala global. Não surpreende, portanto, que governos nacionais e regionais busquem o desenvolvimento de políticas de suporte às aglomerações industriais, nas suas mais diversas formas de manifestação, como forma de estimular crescimento econômico (Vale, 2007).

Quando observadas algumas estruturas organizacionais, seus relacionamentos e interfaces, percebemos que as corporações normalmente operam “em troca” com outras entidades (atores) e a cada interação relacional, novas influências incidirão sobre a organização central (Meyer, 2004).

No contexto acadêmico internacional, se observa que o tema relativo a redes de cooperação entre organizações tem evoluído constantemente desde a década de 1990. Na academia brasileira, os estudos sobre redes interorganizacionais são ainda recentes, mas cada vez explorados nos últimos anos. Os estudos nacionais têm concluído primariamente que a busca pela sobrevivência e pela prosperidade, em um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico, fundamenta-se na procura por estratégias alternativas por parte das organizações. Nesse contexto, trocas e cooperação seguem estimulando operações em rede (Balestrin *et al.*, 2005).

A essência da teoria das redes é descrita por Granoveter (1974), que a entende como um conjunto de relacionamentos do tipo laços fortes e laços fracos. Para esse pesquisador, fortes seriam as relações duradouras baseadas em esforço, confiança e reciprocidade; enquanto fracas seriam as interações, quando se trata de relacionamentos pontuais e de menor importância e frequência, mas necessários para que se crie uma ligação de uma empresa com outros atores, contribuindo para a atuação em rede.

Segundo Uzzi (1997), os laços imersos das empresas apresentam as seguintes características, a saber, confiança, troca de informação refinada e resolução de problemas em conjunto, ações que podem gerar benefícios e melhora do desempenho organizacional.

Para Lazzarini (2008), redes de negócios são conjuntos de organizações interligadas por meio de vínculos, sendo compostos por “nós” (empresas) e por “laços” (relacionamentos) que interligam os nós. Em redes de negócios nas quais está presente uma subsidiária atuando em outro contexto nacional, a transferência

de capacidades para outras unidades de uma rede acaba por representar uma fonte de conhecimento e capacidades para toda a organização transnacional (Anderson; Forsgren & Holm, 2002). Parte-se, portanto, do pressuposto de que, a partir da ligação e do relacionamento, as subsidiárias de multinacionais exerceriam poder e influência. Contudo, parceiros locais também possam ganhar com a criação desses vínculos, segundo Meyer, 2004.

Nesse sentido, a inserção em redes de negócios poderia colaborar para um relacionamento técnico de troca de conhecimento, que constituiria uma aliança estratégica. Isso porque não se trataria apenas de uma parceria comercial, visto que o relacionamento técnico pode consistir na interdependência entre as empresas em termos de produto e desenvolvimento de processos de produção. Um alto grau de enraizamento técnico significaria que as duas organizações são altamente interdependentes em termos tecnológicos e trocam conhecimento e capacidades, logo constituiriam uma aliança estratégica.

Para Bengtsson e Kock (2000), pesquisas em cooperação e competição entre atores têm sido conduzidas dentro de diferentes campos teóricos. Competição tem sido primariamente descrita como a rivalidade entre firmas em razão das dependências estruturais de um determinado segmento. Já a cooperação entre competidores pode ser compreendida como trocas de recursos e capacidades que, quando ocorrem, podem ser vantajosas para ambos os lados.

Padula e Dagnino (2007) reconhecem que o paradigma cooperativo tem sido tradicionalmente caracterizado por um espectro de colaboração no qual firmas passam a fazer parte de um jogo “ganha-ganha”, baseado em interesses convergentes; e num outro lado, pelo paradigma competitivo, na qual a busca por clientes e recursos cria rivalidade e interdependência negativa. Os autores discordam que o paradigma colaborativo só traga interdependências positivas e que o paradigma competitivo, por sua vez, só traga interdependências negativas. Eles sugerem uma visão mais ampla, na qual o jogo entre empresas sempre trará aspectos positivos e negativos. Ou seja, seria marcado por *issues* competitivos (que trazem as interdependências negativas) e por vantagens colaborativas (que trazem as interdependências positivas). Isso constituiria o chamam de *cooperação*, que poderia ser entendida como a síntese de relacionamentos, que seriam mutáveis dependendo do momento, das condições do mercado e dos atores em questão, isto

é, a relação simultânea de cooperação e competição entre pessoas ou organizações.

Segundo Padula e Dagnino (2007), o comportamento competitivo reflete a orientação da firma para atingir resultados acima do normal e conquistar uma vantagem sobre outras empresas. Já para Porter (1980), a competição pode ser compreendida pelo desenvolvimento de estratégias que demonstrem melhor ajuste organizacional para atuar em sua indústria ou segmento, obtendo, assim, uma vantagem competitiva real.

De acordo com Padula e Dagnino (2007), a ênfase na interdependência colaborativa baseia-se no reconhecimento de que as firmas podem ampliar sua *performance* por coletar “recursos complementares” como talentos, capacidades, ativos, estruturas, etc. Ao contrário de buscar uma vantagem sobre outras firmas, como conceitua o paradigma competitivo, na colaboração buscar-se-ia explorar benefícios mútuos. Para Hakansson e Snehota (2006), os benefícios econômicos percebidos aprimoraram a troca social e um comprometimento entre firmas.

O crescimento do volume de negócios em qualquer rede de negócios parece ser uma necessidade diante da consolidação do mercado e do avanço dos concorrentes, confirmando a importância da adoção de estratégias de crescimento pelas redes. Segundo Dagnino e Padula,

tendências apontam para uma convergência cada vez maior do modelo cooperativo de redes com os sistemas de franquias e de filiais, gerando modelos híbridos. A cooperação e a formação de alianças entre redes, assim como a internacionalização das redes são estratégias de crescimento adotadas por muitas delas, que buscam uma escala capaz de mantê-las competitivas. O estudo gera oportunidades de reflexão para gestores de redes de empresas e direcionamentos para estudos futuros. Do ponto de vista acadêmico, diversas linhas de pesquisa continuam sendo relevantes para aumentar a compreensão sobre a dinâmica das redes horizontais de empresas e novos temas descortinam-se (Dagnino & Padula, 2007, p. 37).

Ainda de acordo com esses autores, uma relevante agenda de pesquisa refere-se à influência da centralização da governança da rede para os resultados das empresas participantes, bem como as condições nas quais os empresários aceitariam uma redução em seus direitos de participação nas decisões da rede.

Novas redes têm um período de tempo relativamente curto para crescer e alcançar o porte que garanta sua sustentação na dinâmica contemporânea dos

mercados. Embora a utilização de estratégias de crescimento esteja relacionada ao eixo de gestão da rede ou comando a partir da “empresa-matriz”, o crescimento das redes em termos de número de associados e dispersão geográfica também têm implicações sobre sua governança e forma de organização. Tanto seu sistema de governança quanto sua gestão e oferta de serviços aos associados precisariam ser adaptados e acompanhar esse crescimento, de acordo com Vale (2007).

Outro ponto praticamente negligenciado pela teoria organizacional das redes até o momento refere-se às características dos gestores de redes de empresas. Nas redes de caráter cooperativo, a autoridade dos executivos é limitada e a execução das ideias e planos da rede depende do convencimento entre as empresas participantes. Em tais condições, as funções do gestor adquirem novos contornos e exigem novas habilidades, que merecem ser exploradas em estudos que envolvam gestores de redes inter organizacionais (Padula e Dagnino, 2007).

O desenvolvimento das redes, no que se refere à estruturação da gestão e mudanças na governança, pode trazer aprendizado às empresas que adotam estratégias de crescimento. Uma das principais lições refere-se a como organizar a cooperação, à medida que cresce o número de participantes, conciliando uma estrutura de gestão independente e profissional, sem perder de vista os interesses dos associados.

Ao comparar a relação entre a intenção e a prática, aparentemente existe a superioridade da intenção. Uma das causas dessa diferença pode ser atribuída à formação de um subgrupo predominante constituído pelas maiores empresas e, conseqüentemente, por aquelas com maiores recursos. Tal fato pode indicar um empecilho ao desenvolvimento das atividades cooperativas, uma vez que os esforços individuais tenderão a considerar grupos específicos, e não a rede como um todo.

Se a análise das relações entre empresas é importante nos estudos contemporâneos sobre estratégias competitivas e de negócios, a análise do setor no qual se inserem essas organizações mantém sua relevância também. O setor de petróleo tem peculiaridades que influenciam a dinâmica de seus atores empresariais, sobretudo no tocante à gestão ambiental, fator que exige que se avance na compreensão da evolução desse setor.

7. LEGISLAÇÃO AMBIENTAL E GESTÃO EMPRESARIAL NO BRASIL

Segundo Barbieri (2011), regulamentações ambientais adequadas deveriam estimular o surgimento das inovações que reduziriam os custos e atuariam preventivamente, ainda que alguns estudiosos possam pensar numa difícil conciliação entre economia e ecologia. Segundo o autor, podemos considerar a importância de uma regulamentação e legislação ambiental como necessária, porque:

- a) Cria pressões que motivam a realização de inovações pelas empresas;
- b) melhora a qualidade ambiental quando a inovação não compensa o custo total da conformidade;
- c) educa e alerta a empresa a respeito de ineficiências prováveis e de áreas potenciais para melhorias;
- d) aumenta a probabilidade de as inovações de produtos e processos serem mais amigáveis ao meio ambiente;
- e) cria demanda pelo aprimoramento ambiental, até que as empresas e is clientes sejam capazes de perceber e mensurar a ineficiência dos recursos como fonte de poluição; e
- f) ajuda a nivelar o campo do jogo durante o período de transição, assegurando que nenhuma empresa será capaz de ganhar posição por não efetuar os investimentos ambientais (Barbieri, 2011, p. 79)

Como uma retrospectiva, não é correto afirmar que não havia nenhuma legislação sobre o tema ambiental no Brasil antes da década de 1970. Observa-se que, desde o período colonial, havia algumas leis sobre controle e proteção das águas, mas reconhecidamente pouco abrangentes ou omissas em uma variada gama de questões. O código criminal de 1830 também legislava sobre o corte e uso de madeiras e outros insumos naturais, mas de fato foi somente após a Revolução de 30, especificamente no ano de 1934, que apareceu uma legislação um pouco mais completa com a formulação do Código Florestal Brasileiro, um marco importante para a conservação ambiental. Também no mesmo ano desse código, editou-se o Código de Águas para normatizar o controle e a proteção das águas brasileiras, legislação que só seria amplamente detalhada décadas mais tarde, em 1997, com a edição da Política Nacional de Recursos Hídricos (Santos, 2005).

Para uma real sistematização dos assuntos ambientais visando à preservação, ao controle e à gestão do patrimônio natural, surgem, na década de 1970, inicialmente por decretos estaduais em São Paulo e Rio de Janeiro. Mais tarde, em 1981, é criada a Política Nacional do Meio Ambiente, lei importante que

define o Sistema Nacional do Meio Ambiente (SISNAMA) e que só foi completamente promulgada somente em 2002. (Torres, 2004).

As legislações originadas antes da década de 1970 tinham menor amplitude, limitadas a questões como a da potabilidade da água para consumo ou a questões econômicas para extração de recursos naturais. Mas é a partir dessa década que a legislação ambiental passa a ter foco na defesa e manutenção do princípio ecológico. A lei 6938 foi um grande marco para a proteção ao meio ambiente. Para Torres (2004), na prática, a história ambiental do país é dividida em dois períodos: antes e depois dessa lei, até hoje considerada moderna, promulgada na Constituição Federal de 1988.

Como já dito e seguindo um paralelo, a responsabilidade social corporativa tem seu marco principal em conjunto com o surgimento da sociedade industrial. No entanto, nesse período, resumia-se a responsabilidade à criação de postos de trabalho, sem envolver maiores cuidados com o meio ambiente ou com a gestão desse elemento. Essa ausência de foco perduraria até a década de 1970, na qual a responsabilidade ambiental empresarial foi interpretada como da competência de órgãos públicos reguladores; ao passo que as empresas (e também a sociedade) assumiam que os recursos naturais eram infinitos e o livre mercado era suficientemente capaz de gerar o bem-estar social. Nesse contexto, meio ambiente não estava vinculado à prioridade da agenda dos negócios, tampouco havia uma normatização e legislação ajustada para isso (Tachizawa, 2004)

Com as crises do petróleo ocorridas na década de 1970 (nos anos de 1973 e 1979) começa a surgir o claro entendimento de que os recursos naturais são finitos; mas somente a partir dos anos 1980, com a evolução tecnológica e os avanços e proliferação das indústrias, começam a ficar mais visíveis os efeitos poluentes do crescimento dos negócios. Inicia-se, assim, um processo de mobilização da sociedade e governos que passam a procurar restringir as atividades empresariais e legislar sobre operações poluentes com mais vigor (Barbieri, 2011).

O quadro adiante apresenta os componentes do Sistema Nacional do Meio Ambiente (SISNAMA) da forma como foi criado em 1981 e, posteriormente reformulado, vigorando até o momento, bem como suas funções:

Órgão superior	<ul style="list-style-type: none"> • Conselho de Governo que auxilia o presidente da República na formulação de políticas públicas.
Órgão consultivo e deliberativo	<ul style="list-style-type: none"> • Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA), presidido pelo Ministro do Meio Ambiente: esse órgão analisa, delibera e propõe diretrizes e normas sobre política ambiental.
Órgão central	<ul style="list-style-type: none"> • Ministério do Meio Ambiente, dos Recursos Hídricos e da Amazônia Legal (MMA); órgão responsável pelo planejamento, coordenação, supervisão e controle da Política Nacional do meio Ambiente.
Órgãos executores	<ul style="list-style-type: none"> • Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais (IBAMA) e Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade. Autarquias vinculadas ao Ministério do Meio Ambiente que executam e fiscalizam a política ambiental em nível federal.
Órgãos seccionais	<ul style="list-style-type: none"> • Órgãos ou entidades estaduais responsáveis pela execução de programas e projetos, e pelo controle e fiscalização de atividades capazes de provocar a degradação do meio ambiente.
Órgãos locais	<ul style="list-style-type: none"> • Órgãos ou entidades municipais responsáveis pelo controle e fiscalização dessas atividades, em suas respectivas jurisdições.

Quadro 3 - Sistema Nacional do Meio Ambiente (SISNAMA)

A partir da década de 1980, empresas começam um gradual processo de mobilização, introduzindo equipamentos de controle da poluição, muitas vezes pouco eficazes ou de alto custo. Em um segundo momento, as empresas buscam integrar o controle ambiental nas funções gerenciais, fazendo com que o processo industrial produtivo fosse monitorado. Também a partir de 1980 se instituem os instrumentos de política pública que iriam fortalecer a mobilização empresarial (Barbieri, 2011).

De acordo com a Lei n. 6.938/81, ficam definidos como instrumentos da política nacional do meio ambiente as seguintes ações:

- I. O estabelecimento de padrões de qualidade ambiental
- II. O zoneamento ambiental;
- III. A avaliação de impactos ambientais;
- IV. O licenciamento e a revisão de atividades efetivas ou potencialmente poluidoras;
- V. Os incentivos à produção e instalação de equipamentos e a criação ou absorção de tecnologia, voltados para a melhoria da qualidade ambiental;
- VI. A criação de espaços territoriais especialmente protegidos pelo Poder Público federal, estadual e municipal;
- VII. O sistema nacional de informações sobre o meio ambiente;
- VIII. O Cadastro Técnico Federal de Atividades e instrumentos de defesa ambiental;
- IX. As penalidades disciplinares ou compensatórias ao não cumprimento das medidas necessárias à preservação ou correção da degradação ambiental;
- X. A instituição do Relatório de Qualidade do Meio Ambiente a ser divulgado anualmente pelo Ibama;
- XI. A garantia da prestação de informações relativas ao meio ambiente, obrigando-se o poder público a produzi-las, quando inexistentes;

- XII. O Cadastro Técnico Federal de atividades potencialmente poluidoras e/ou utilizadoras de recursos ambientais;
- XIII. Instrumentos econômicos, como concessão florestal, servidão ambiental, seguro ambiental e outros.
(Brasil, Constituição Federal, Lei n.º 6.938. de 1981)

Vemos, nesse movimento, um início de transição de uma atitude reativa (introdução de equipamentos) para uma postura mais preventiva (controle ambiental nos processos produtivos) e, nitidamente nos anos 1990, percebe-se uma evolução visível das empresas com a introdução cada vez mais frequente da gestão ambiental, buscando-se incorporá-la à estratégia das corporações. É nessa etapa que podemos dizer ter havido um “esverdeamento dos negócios”, que teria emergido após a institucionalização do próprio conceito do desenvolvimento sustentável ao longo dos anos 1990 (Nobre, 2002; Veiga, 2005). Para alguns autores (Hart, 1998; Porter & Van Der Linde, 1995; Elkington, 1994), os temas ambientais, em particular, têm influenciado os modelos de administração empresarial, gerando oportunidades competitivas para um número crescente de empresas desenvolverem processos de inovação tecnológica.

Em 1997, o CONAMA aprova e divulga a Resolução 237/97, que regulamenta o licenciamento ambiental das atividades potencialmente poluidoras estabelecidas pela Política Nacional de Meio Ambiente. Na década de 1990, a CETESB, em São Paulo, começa a regular o atendimento de acidentes com produtos combustíveis e também a regulamentação para postos de combustíveis. Em 1998, a lei de crimes ambientais passa a dar uma conotação criminal ao descumprimento das normatizações e legislações, ampliando a responsabilidade pela conservação do ambiente. A Resolução n.º 273/2001, do CONAMA, passará a ampliar o escopo das responsabilidades dos postos de combustíveis, tornando obrigatório, desde então, o licenciamento ambiental e todos os procedimentos necessários para seu atingimento.

O sistema legislativo brasileiro é dinâmico e a cada dia surgem novas leis, decretos ou resoluções e, se isso, por um lado, torna mais rigoroso o cuidado e preservação ao meio ambiente; por outro, amplia também as dificuldades de controle e fiscalização das leis existentes, especialmente devido aos seguintes fatores: (a) rigidez das leis; (b) falta de padrões tecnológicos; (c) dificuldade de integração das políticas municipais, estaduais e federais; e (d) falta de recursos humanos e financeiros para fiscalização e controle (Santos, 2004).

7. 1 - Legislação Ambiental no Setor de Combustíveis

São Paulo foi o primeiro Estado a criar, em 2000, um cadastro de áreas contaminadas e, a partir desse marco, inicia-se um melhor controle e acompanhado dessas áreas pela Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental (CETESB). Essa companhia é o órgão responsável pela indicação de responsáveis, localização, fontes de contaminação e estágio, podendo afetar a situação real das áreas dos postos de combustíveis na esfera estadual.

A partir da iniciativa paulista, no ano de 2000, o Conselho Nacional de Meio Ambiente (CONAMA) publicou a resolução 273/00, que estabeleceu, em âmbito nacional, a obrigatoriedade do licenciamento ambiental dos postos de combustíveis. Esse foi um importante marco, que estimulou um maior cuidado com vazamentos de combustíveis em postos de serviços e poderia levar ao aumento do cuidado real com a armazenagem dos produtos, devido à existência de novas regras e condutas e punição para infratores e ao aumento da fiscalização. Com isso, um assunto que já era alvo de preocupação nos Estados ganhou apropriado destaque e amparo legal. A gestão ambiental nos postos passou a ser um assunto mais relevante para seus operadores e proprietários.

Para que se possa reconhecer o avanço da gestão ambiental no segmento de distribuição de combustíveis e postos de combustíveis, listamos no quadro 7 o histórico e os marcos dos avanços na gestão de áreas contaminadas em ordem cronológica. O avanço da legislação pode ser classificado de caráter genérico (válidos para vários segmentos) ou de caráter específico (legislação que afeta os postos de combustíveis):

Ano	Tipo	Disposição
-----	------	------------

1976	Decreto Estadual n.º 8468/76	Dispõe sobre prevenção e controle da poluição do meio ambiente. Caráter genérico.
1981	Lei Federal n.º 6938/81	Política Nacional de Meio Ambiente. Impõe reparação e indenização do ano ambiental. Caráter genérico.
1997	Lei n.º 9509/97	Política Estadual de Meio Ambiente. Impõe ao poluidor obrigação de recuperar e/ou indenizar danos causados.
2000	Decisão da Diretoria n.º 007/00, de jan. 2000	Aprova a implantação de procedimentos a serem adotados pela Cetesb em episódios envolvendo contaminações por combustíveis geradas por vazamentos em postos de serviços. Caráter específico ao segmento de postos de combustíveis.
2000	Decisão da Diretoria n.º 023/00, de jun. 2000	Aprova a implantação de procedimento para a atuação em áreas contaminadas. Caráter genérico.
2000	Criação da Coordenadoria de Gestão de Áreas Contaminadas na CETESB	Caráter genérico.
2000	Resolução CONAMA n.º 273/00, de Nov/2000	Um marco fundamental: exige o licenciamento ambiental para sistemas de armazenagem de combustíveis. Caráter específico para postos de combustíveis.
2001	Resolução SMA n.º 05/2001	Estabelece poder a CETESB para fiscalizar o disposto na Res. n.º 273/00. Caráter específico para postos de combustíveis.
2001	Decisão de Diretoria n.º 011/2001, de abr. 2001	Aprova os procedimentos propostos para o licenciamento ambiental de postos e sistemas retalhistas de combustíveis. Caráter específico para postos de combustíveis.
2002	Decisão de Diretoria n.º 011/2002, de maio 2002	Aprova procedimentos para o licenciamento ambiental de postos e sistemas retalhistas de combustíveis em operação. Caráter específico para postos de combustíveis.
2002	Divulgação da primeira lista de áreas contaminadas no Estado de São Paulo (maio 2002)	Caráter genérico.
2002	Decreto Estadual n.º 47.397/2002	Regulamenta a Lei 997/76 que dispõe sobre a prevenção e o controle da poluição do meio ambiente. Caráter genérico.
2002	Decreto Estadual n.º 47.400/2002	Regulamenta a Política Estadual do Meio Ambiente no que se refere ao licenciamento ambiental e estabelece os empreendimentos sujeitos às novas regras e como estes devem comunicar o órgão ambiental sobre o encerramento de atividades. Caráter genérico.
2003	Decisão de diretoria n.º 002/2003, de fev. 2003	Prorroga o prazo de licenciamento dos postos de combustíveis que já estavam em operação quando da duplicação das resoluções. Caráter específico aos postos de combustíveis.
2003	Criação do Grupo Interinstitucional de áreas contaminadas	Caráter genérico.
2003	CETESB lança guia para avaliação do potencial de contaminação de imóveis	Caráter genérico.
2005	Divulgação da lista de valores orientados para solos e águas subterrâneas	Caráter genérico
2006	Decisão de Diretoria n.º 010/2006	Estabelece novos roteiros e procedimentos para o licenciamento de postos e sistemas retalhistas. Caráter específico para postos de combustíveis.
2006	Criação do grupo de trabalho para gerenciamento de áreas contaminadas no CONAMA	Caráter genérico.
2006	Decisão com caráter normativo n.º 167/2005	Trata da publicidade das áreas contaminadas, impondo a averbação da contaminação junto ao cartório de registro de imóveis. Caráter Genérico.
2007	Decisão da Diretoria n.º	Diferencia os procedimentos para o gerenciamento de áreas

	103/2007	contaminadas por postos e sistemas retalhistas – Caráter Específico aos postos de combustíveis
2009	Imposição da CETESB de que a instalação de tanques subterrâneos só pode ser feita por empresas cadastradas junto ao INMETRO	Caráter específico aos postos de combustíveis.
2009	Decisão da Diretoria n.º 263/2009	Aprova o roteiro para a execução de investigação detalhada e elaboração de plano de intervenção em postos e sistemas retalhistas. Caráter Específico para postos de combustíveis.

Quadro 4 - Principais Marcos Regulatórios para Postos de Combustíveis

Com o avanço da legislação, estima-se um aumento real dos cuidados ambientais e, de certa forma, uma melhoria da gestão causada pelo receio de fiscalização, punição e prejuízo financeiro. Permanece o desafio de entender como se disseminam entre os postos de combustíveis as estratégias ambientais delineadas no nível estratégico da empresa central nessa rede de organizações. Tal desafio investigativo impõe cuidados em diferentes etapas de realização da pesquisa.

8. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta dissertação centrou-se no estudo de caso de carácter exploratório que tem como unidade de análise a empresa Raízen Combustíveis S/A, para análise de como se disseminam suas estratégias de responsabilidade ambiental entre seus postos de combustíveis. Para tanto, fez-se necessária a utilização de levantamento de informações baseadas em entrevistas semiestruturadas, que foram aplicadas a dois grupos essenciais para a análise: (a) membros da alta direção da empresa, responsáveis pelas áreas de saúde, segurança e meio ambiente, com especial foco no levantamento de informações ligadas a sua estratégia e política, bem como, a implementação da cultura de preservação ambiental na empresa e nas organizações que atuam em rede com ela; e (b) representantes dos postos revendedores de combustíveis, com foco na identificação de sua percepção sobre os mesmos fenômenos e também dimensões próprias relativas ao meio ambiente na condução de seus negócios, com vistas a entender em que medida essa dinâmica favorece uma cultura de efetivo respeito ao meio ambiente.

Pode-se justificar a definição do estudo de caso como método de pesquisa na presente investigação, usando-se categorias pertinentes a Yin (2001). Sendo assim, o estudo de caso aporta à pesquisa as seguintes características que se adaptam consistentemente à realidade do objeto investigado e da unidade de análise delimitada: (a) é relevante para um processo de gestão ambiental que previna passivos; (b) é raro pela complexidade de fatores críticos de sucesso ou insucesso; e (c) é revelador por apresentar fatores críticos em um único caso fatores críticos sob a visão de um empreendedor ou empresa.

A análise qualitativa desta dissertação deu origem a um estudo de caso e a escolha foi feita em razão também de determinadas características, a saber: estudos de caso visam à descoberta, enfatizam a 'interpretação em contexto', permitem retratar a realidade de forma completa e profunda, recorrem uma variedade de fontes de informação, revelam experiência vicária e permitem generalizações naturalísticas, procuram representar os diferentes e, às vezes, conflitantes pontos de vista presentes numa situação social (no caso as divergências entre a direção estratégia da Raízen e a orientação dos gestores dos postos de combustíveis) e utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível do que os outros relatórios de pesquisa (Lüdke & André, 1986, pp. 18-20).

O estudo de caso também foi considerado o método científico mais consistente para a nossa pesquisa, especialmente por atender perguntas do tipo “como” e “por quê”. No presente estudo, permitiu uma investigação preservando os elementos típicos da vida real, especialmente porque “estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem temas contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes”, ainda de acordo com Yin (2001, pp. 21-27).

Desse modo, ao privilegiar as decisões de como se dissemina e como se implementa uma estratégia de responsabilidade ambiental de uma empresa e suas afiliadas, bem como seus avanços e bloqueios, buscamos com o estudo uma proposição de ação que ajude na direção de maior conscientização e preservação ambiental.

De posse dos diversos dados pesquisados, foram identificados os fatores de sucesso ou insucesso na disseminação de uma política ambiental de uma empresa de distribuição de combustíveis junto a seus postos afiliados, visando responder à pergunta central deste estudo, delimitando as causas e consequências dessa análise. A coleta de dados envolveu a busca por relatório, documentos, análises e estudos disponibilizados pela própria empresa, por organizações que representam interesses das empresas e do setor de petróleo, pelos órgãos governamentais, por outras empresas do setor de combustíveis e, também, por estudos sistemáticos realizados por periódicos com foco na área de gestão ambiental.

Antes dessas etapas, foi realizada uma extensa pesquisa bibliográfica em bases de dados, sobretudo via Portal CAPES de Periódicos e, também, através de consulta direta à EBSCO e ao Scielo. Além disso, foram realizadas pesquisas em periódicos de referência na área de administração, tomando como referência a avaliação no *ranking* Qualis da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) para revistas científicas da área de Administração. Com isso, foram acessadas as publicações: Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista de Administração da USP (RAUSP), Revista de Gestão Social e Ambiental (RGSA), Revista Eletrônica de Administração (ReAD), Organizações & Sociedade, dentre outras. O acesso a anais de alguns eventos científicos também foram consultados, destacando-se o Colóquio Internacional sobre Poder Local e o Encontro de Estudos Organizacionais (ENEO), promovido pela Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração (ANPAD). Com esse esforço de levantamento bibliográfico, podem-se acessar as discussões mais recentes de

autores de referência no campo dos estudos ambientais, da gestão ambiental e da responsabilidade social empresarial. Alguns deles, como José Eli da Veiga e Ricardo Abramovay, pesquisadores de referência na área do desenvolvimento sustentável, ambos professores da Faculdade de Economia e Administração (FEA) da Universidade de São Paulo (USP), também tiveram obras acessadas através de sítios eletrônicos pessoais e ensaios e entrevistas disponibilizadas pela mídia.

As entrevistas de perfil semiestruturadas foram baseadas em roteiros aplicados a executivos da empresa Raízen, que denominamos nas partes subsequentes como “Executivos da Empresa Analisada” através do uso da sigla EEA. Também foram realizadas entrevistas semiestruturadas com uma representativa amostra de gestores de postos combustíveis da rede da empresa, localizados na parte sul do país, particularmente lotados nas capitais (Curitiba, Florianópolis e Porto Alegre) e em cidades médias do interior (Pelotas, Joinville, Cascavel), refletindo, dessa forma, uma amostra mais diversa. Esses gestores foram denominados nas partes subsequentes dessa pesquisa como “Postos Revendedores de Combustível”, através da sigla RPC.

A estratégia da metodologia dessa dissertação está apoiada em três partes fundamentais. Primeiramente, houve o aprofundamento teórico baseado em bibliografia científica, livros, artigos e referências de autores seminais, além de informações de empresas, consultas a professores, revisões sucessivas do professor orientador e análise de outras dissertações sobre o assunto em referência. Em seguida, foi realizada uma validação prática, apoiada em pesquisa qualitativa realizada no meio profissional do autor envolvendo dois (2) representantes da alta direção da empresa responsáveis pela área de saúde, segurança e meio ambiente, além de seis (6) revendedores de combustíveis, que representam aproximadamente 60 postos localizados na Região Sul do Brasil, ou seja, aproximadamente 10% do total de postos ativos para a empresa analisada.

A pesquisa qualitativa foi idealizada pelo autor e conduzida por ele em parceria com uma estagiária, que cursava, à época da realização da pesquisa, o último ano de Engenharia Mecânica. O autor é diretor comercial da Raízen para o varejo para a Região Sul e está na empresa há 26 anos, incluindo tempo de trabalho na Shell Brasil S/A, empresa acionista da Raízen, antes de sua criação em 2011. O autor tem experiências profissionais diversas nas áreas de distribuição, finanças, vendas e *marketing*, além de ter atuado em diferentes regiões do Brasil.

Essa peculiaridade do perfil do pesquisador possibilitou o acesso facilitado a diferentes áreas e setores da empresa pesquisada, bem como aos gestores dos postos de combustíveis selecionados para entrevista. Também facilitou o acesso e a análise de documentos e pesquisas já produzidos pela empresa, bem como de outras empresas do setor, de órgãos de representação empresarial e de institutos de pesquisa governamentais, na medida em que há, por parte do autor, um grande familiaridade com as informações, jargões, dimensões e categorias que envolvem o trabalho e a gestão estratégica no setor de petróleo e de combustíveis.

Porém, esse perfil do pesquisador também aporta para a investigação alguns riscos de viés, sobretudo devido à inserção no ambiente empresarial da organização investigada. Foram tomados cuidados adicionais em diferentes etapas da pesquisa, como, por exemplo, na abordagem dos postos credenciados pesquisados, na realização das entrevistas semiestruturadas com os executivos da Raízen e na tabulação e análise dos dados, para que visões parciais, limitadas pela experiência e inserção na empresa ou tendenciosas, prevalecessem sobre uma análise mais sistemática, ampla, crítica e profunda da realidade investigada. Para isso, o contato e diálogo com o orientador serviu também para ajudar a detectar e ultrapassar esses riscos de viés.

A pesquisa está dividida em dois públicos (atores) distintos. A primeira parte foi conduzida pelo próprio autor junto a dois (2) executivos que atuam na área de saúde, segurança e meio ambiente da Raízen. O primeiro deles é diretor-geral da área, responsável pela estratégia geral e responsável pela gestão ambiental da área de distribuição de combustíveis dos vários segmentos de negócio (*downstream*); e o segundo é um dos responsáveis por implementar a estratégia em contato mais direto com funcionários internos e revendedores de postos de serviços. As entrevistas foram conduzidas a partir de um roteiro (ANEXO 1). Por uma questão de confidencialidade, doravante, chamaremos os executivos entrevistados de executivo da empresa analisada, através da sigla EEA 1 e EEA 2.

A segunda parte foi conduzida por uma colaboradora da pesquisa, treinada pelo autor para a realização das entrevistas gravadas com revendedores formadores de opinião, de grande porte, possuidores de redes de postos e estrategicamente localizados em seis (6) cidades, a saber: três (3) capitais da região Sul (Curitiba, Florianópolis e Porto Alegre), além de outras três (3) cidades representativas do interior desses Estados (Cascavel, Joinville e Pelotas).

A distribuição entre revendedores relevantes de capitais e cidades médias do interior estão baseadas em três critérios: geográfico - distribuição dos entrevistados em seis (6) cidades-chave para a estratégia da Raízen na região; financeiro: revendedores de dimensão relevante e que representam 5% do faturamento total da Raízen na Região Sul; e político: foram selecionados revendedores formadores de opinião em suas áreas geográficas, sendo que quatro (4) deles são membros do sindicato de revendedores, sendo que 03 ocupam cargo de diretoria ou vice-presidência de órgão setorial. Participar do sindicato de revendedores implica estar em contato direto com a coletividade da categoria o que, em primeira instância, amplifica seu conhecimento do segmento e também concentra a opinião de um grupo maior de revendedores.

Para assegurar a confidencialidade das informações, chamaremos os revendedores de Posto Revendedor de Combustíveis, através da sigla PRC. O roteiro de entrevista semiestruturada realizada junto a esse público está anexo a este estudo (ANEXO 2). O quadro 8 apresenta um sumário dos postos entrevistados e sua representatividade geral:

Cidade	Nome do Revendedor	Gravação Nº	Nº de postos	Vol movimentado l/mês	Membro sindicato	Cidades onde tem postos
Porto Alegre	PRC 1	27	8	2.000,000	Não	1 Santa Cruz do Sul/ 1 Guaíba/ 1 Canoas/5 POA
Pelotas	PRC 2	26	3	750.000	Sim (Diretoria)	Pelotas
Florianópolis	PRC 3	23	6 (4 Shell)	1.500.000 (1.000.000 Shell)	Não ****	Florianópolis
Joinville	PRC 4	22	3*	1.000.000 *	Sim	2 Joinville / 1 São Francisco do Sul
Curitiba	PRC 5	20	4 **	870.000	Sim (Diretoria)	1 Florianópolis / 3 Curitiba
Cascavel	PRC 6	21	2	440.000	Sim (Vice-Presidente)	Cascavel

Quadro 5 - Postos Revendedores de Combustíveis Pesquisados

A decisão por uma pesquisa qualitativa deve-se ao fato de que esse tipo de metodologia usa dados advindos de levantamentos amostrais ou outras práticas de

contagem, focando o comportamento humano em termos de variáveis dependentes e independentes.

A pesquisa foi apoiada em dois roteiros de entrevistas semiestruturados, buscando estabelecer em suas conclusões um paralelo entre as abordagens teóricas e as evidências reveladas através dos resultados encontrado. Ao final, foram apresentadas as conclusões e considerações que tentam fazer deste trabalho uma contribuição válida para os estudos sobre Administração, com foco nos temas da sustentabilidade e da gestão ambiental, bem como para os negócios de distribuição de combustíveis em sua dimensão de responsabilidade ambiental.

O primeiro roteiro (ANEXO 1) buscou compreender a percepção da alta direção da empresa pesquisada com relação à estratégia ambiental geral da corporação, explorar as questões relacionadas à implementação da gestão ambiental dentro da empresa e junto aos postos de combustíveis de sua rede, e discutir o uso de ferramentas de gerenciamento, além de outras considerações relevantes para o estudo. O segundo roteiro (ANEXO 2) buscou capturar a visão dos postos de serviços, através dos gestores dessas revendas sobre a política ambiental da matriz, a implementação da estratégia ambiental, regulação do setor de combustíveis no Brasil e relação com consumidores em termos das preocupações ambientais, dentre outros temas relevantes para a presente investigação.

Os dados coletados foram sistematizados e tabulados, através da transcrição das entrevistas, leitura e seleção de trechos importantes dos depoimentos. As entrevistas foram autorizadas pelos entrevistados e posteriormente gravadas, bem como transcritas literalmente por um especialista em transcrição de depoimentos e entrevistadas gravadas. Depois disso, foram trianguladas as diferentes informações acessadas, tanto os dados primários quanto os secundários, com o objetivo de problematizar o tema e conduzir, de forma mais abrangente, a investigação e o estudo de caso em questão.

Para guiar o estudo, inspiramo-nos no comentário de Richardson (1999) de que os documentos e as entrevistas devem ser submetidos a uma técnica de análise de conteúdo, que permite descrever sistematicamente e interpretar o conteúdo da comunicação, gerando, com isso, um grau de compreensão mais profundo de seu significado (Richardson, 1999).

Devido a esse fato, a questão problema apresentada pôde ser analisada através do arcabouço teórico-científico, juntamente com levantamento bibliográfico e

a experiência do autor que atua no segmento de distribuição de combustíveis há 26 anos, permitindo, dessa forma, estabelecer a proposta do método de estudo de caso.

Como limitações desse estudo é importante considerar que a estratégia dessa dissertação optou por um estudo de caso, mesmo apoiado com o complemento de pesquisas, considerando-se que a replicação de questões e eventualmente respostas não possam ser necessariamente semelhantes para outras empresas e segmentos.

Entretanto, isso não invalida a reflexão proposta neste estudo, por apoiar na direção de “como” uma estratégia de responsabilidade ambiental de uma empresa pode ganhar apoio na construção de um ambiente melhor para as próximas gerações.

Outro aspecto limitador tem a ver com a confidencialidade. Embora tenha sido autorizada a gravação, as entrevistas realizadas com membros da alta direção da Raízen e com proprietários de postos de combustíveis na Região Sul do Brasil foram mantidas anônimas, preservando suas opiniões pessoais.

Um aspecto limitador pode ser indicado devido ao fato de que o estudo, ainda que tenha caráter reflexivo e propositivo, tomou por base uma amostragem de postos de combustíveis que, embora representativos, do ponto de vista de sua dimensão, e que os depoimentos colhidos, ainda que abrangentes e únicos na essência, não poderão ser considerados como forma de demonstrar sua percepção geral e completa sobre a comunidade de postos de combustíveis brasileiros, dado sua diversidade regional, mas como ponto de partida para uma opinião e proposta de ação que possa trazer algum avanço no entendimento, na disseminação e na implementação de uma cultura ambiental num segmento crítico e potencialmente poluente.

9. DIFUSÃO DE ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS DA RAÍZEN

Segundo Medeiros (2003), a preservação ambiental depende de um processo complexo nas organizações, ligado à difusão de estratégias de sustentabilidade em diferentes dimensões da organização. O estudo de caso aqui apresentado visa observar a disseminação de uma estratégia ambiental de uma empresa através de seus atores, focalizando sinergias e desafios na sua implementação. Segundo esse teórico,

para que uma mudança se consolide, é necessária uma reformulação da visão da sociedade. Esta nova visão seria fruto de uma nova cultura, que só pode ser atingida a partir de um processo de educação ambiental. Precisamos enraizar em todos os elementos de nossa sociedade a importância da preservação ambiental. Para isso é fundamental que ocorra uma disseminação da educação ambiental a todos os níveis sociais (Medeiros, 2003, p. 52).

Tomando em consideração a análise proposta, esse estudo de caso busca analisar como uma empresa de distribuição de combustíveis tem procurado disseminar sua estratégia de responsabilidade ambiental em sua rede de postos. Para tanto, nessa sessão, é feita uma discussão sobre a visão e as expectativas de executivos da empresa investigada, bem como de um grupo de revendedores de postos de combustíveis. Buscou-se uma explicação para as motivações, perspectivas e desafios para a construção e difusão de estratégias de sustentabilidade na organização e sua disseminação entre as empresas parceiras na rede de postos de combustíveis a partir da visão desses dois grupos de atores: executivos do nível estratégico da empresa no país e representantes dos postos.

9.1 - Orientação Estratégica Ambiental da Raízen

Apresentamos as análises sobre as entrevistas realizadas com executivos do corpo gerencial da área responsável pela estratégia e políticas de saúde, segurança e meio ambiente da empresa objeto deste estudo de caso. Foram escolhidos dois executivos experientes considerados chave na condução da estratégia ambiental da empresa. O entrevistado EEP 1 é diretor responsável pela área e gestor da estratégia e política ambiental; o EEP 2 é um dos executivos responsáveis pela

implementação da política ambiental junto ao público interno (funcionários) e externo (postos revendedores de combustíveis - PRC).

O entrevistado EEP 1 ingressou na empresa como estagiário e se desenvolveu em diversas posições na área comercial, ao longo da carreira, em atividades de vendas e de áreas de apoio, que incluíram predominantemente as áreas de planejamento, publicidade e propaganda, além da coordenação dos diversos setores de *marketing*. Antes do processo de formação da nova empresa, exercia a função de Gerente de Divisão de Desenvolvimento de Mercado na sua empresa pregressa. Gerenciava as áreas de investimentos, engenharia, meio ambiente e GNV. Logo após o processo de formação da nova empresa, foi apontado para fazer o gerenciamento de transição de marca dos postos de combustíveis (a rede tinha 2 marcas). Com a conclusão desse trabalho e pela sua formação em engenharia, foi indicado para a posição atual de diretor responsável pela área de engenharia, saúde, segurança e meio ambiente, na qual atua há pouco mais de 1 ano.

O entrevistado EEP 2 é formado em Engenharia Civil em 1988, mudou-se para os Estados Unidos onde realizou estudos complementares na área de finanças. Retornou ao Brasil em 2000 e ingressou na empresa como engenheiro de manutenção. Ocupou diversos cargos dentro da área de engenharia por oito anos. Em 2009, migrou para a área de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA), na qual permaneceu por 4 anos. Nessa área, executou projetos-chave ligados à sustentabilidade, área na qual foi se especializando ao longo de sua carreira. Atualmente, exerce a função de Coordenador de Padrões de Relacionamento, com fornecedores de tecnologias sustentáveis. Seu foco é buscar opções eficientes para atender a demanda ambiental da empresa e definir soluções economicamente viáveis, protegendo o meio ambiente, respeitando pessoas e trazendo, também, benefícios financeiros, tanto para a rede de postos revendedores de combustíveis quanto para a própria Raízen.

Os pontos principais das entrevistas foram agrupados em três (3) partes e a seção com as principais conclusões decorrentes dessas entrevistas com os executivos estão no final deste capítulo. Para dar exemplificação aos pontos discutidos e poder haver comparação entre as respostas, inserimos transcrições literais em cada parte relevante do roteiro. Alguns quadros também foram

elaborados, a fim de facilitar a tabulação de respostas e a compreensão das principais ideias e análises desenvolvidas.

A primeira parte do roteiro trata da estratégia da empresa e abrange os temas de impacto e importância de aspectos na construção da estratégia, avaliação geral da estratégia da empresa, disseminação da estratégia entre os postos, clareza das responsabilidades ambientais e postura dos consumidores perante a estratégia da empresa.

A segunda parte do roteiro trata da implementação da gestão ambiental e cobre as percepções sobre o engajamento dos funcionários da empresa, a organização funcional de SSMA, os desafios da implementação, a eficácia de disseminação da responsabilidade ambiental entre atores, a avaliação das práticas e ferramentas, os fatores motivadores e sugestões.

Na parte final, terceira, o roteiro coleta a percepção dos entrevistados sobre os desafios futuros e outras considerações sobre tendências da gestão e da responsabilidade ambiental, tanto na empresa e sua rede quanto no setor de petróleo e combustíveis em geral.

Foi descrita a estratégia geral da área, denotando forte preocupação dos entrevistados com a conscientização que leve a empresa e os postos revendedores a uma atuação preventiva aos passivos ambientais, como se vê nos seguintes excertos de entrevistas:

“Desenvolver estratégias de prevenção, de maneira que os nossos clientes e as nossas operações dentro da área da Raízen Combustíveis não gerem passivos ambientais no futuro para a sociedade. Como desafio secundário, uma vez que o passivo ambiental tenha acontecido, ou seja, que a prevenção não tenha funcionado corretamente, é gerenciar a mitigação dos riscos ambientais e dos passivos existentes”. (Relato do entrevistado EEA 1)

“Em relação aos clientes, é buscar iniciativas que casem com o que o operador de postos busca e o que nós buscamos. Nós queremos ter uma operação segura protegendo o meio ambiente, não fazemos investimento. Se você considerar que temos 4.700 postos e um percentual baixo destes postos, nós fazemos investimento. O desafio é buscar tecnologias viáveis para convencer o operador a comprá-las e através desta compra conseguirmos implementar nossa estratégia de proteção ao meio ambiente”. (Relato do entrevistado EEA 2)

As principais etapas para a construção da estratégia ambiental partiram da seleção das melhores iniciativas de sustentabilidade existentes nas empresas que existiam antes da formação da empresa atual (uma *joint-venture*). O maior desafio,

posterior a essa etapa, tem sido convencer os postos revendedores a implementar as estratégias adotadas, segundo os entrevistados, uma vez que, segundo os sujeitos da pesquisa,

... “a empresa chegou à estratégia atual de meio ambiente através da análise das estratégias antes utilizadas pelas duas empresas sócias que a formaram. Ou seja, ambas empresas sócias possuíam estratégias em relação à questão ambiental e foi com a seleção das melhores alternativas que nós chegamos à formação da política ambiental da nova empresa.” (Relato do entrevistado EEA 1)

“O maior desafio que a área de meio ambiente é convencer os operadores a seguirem os procedimentos seguros. A empresa, em conjunto com os fornecedores, propõe soluções para proteger o meio ambiente, o desafio maior é a operação em si, que ela aconteça de uma forma responsável perante ao meio ambiente. Não adianta, por exemplo, incentivarmos o operador a investir em tecnologia de ponta para garantir a proteção ao meio ambiente, se a operação dele não é correspondente com esta tecnologia. Ou seja, ele pode ter uma operação pobre no sentido de proteção ao meio ambiente. Já o desafio do operador é em relação a mão de obra, pois a rotatividade de funcionários dentro de um posto é muito alta, chega a cerca de 50% ao ano. Isso quer dizer que, em um ano, metade dos frentistas que o posto tem vai ser trocada, e hoje qualquer pessoa é apta a exercer a função de frentista. Na Raízen, eles seguem um treinamento para poder fazer esta operação de forma segura, só que há um período de treinamento, então, pode ficar um GAP. Este é o desafio do operador, o nosso é convencê-los a serem engajados para monitorarem frequentemente a ação do frentista e também as ações de controle de estoque.” (Relato do entrevistado EEA 2)

Questionados sobre o impacto e importância dos motivadores, ações e iniciativas principais para a construção da estratégia ambiental da empresa, os executivos entrevistados convergiram nas respostas, mostrando elevado grau de alinhamento em suas percepções. As respostas mostram baixo grau de exigência por parte dos consumidores dos postos revendedores em contrapartida à alta preocupação da empresa em atender à legislação vigente.

Motivadores para a estratégia ambiental	Impacto	Importância	Observações dos EEA
Legislação ambiental para os PRC	Alto	Alta	É o motivador mais importante.
Orientação ou determinação da matriz ou dos acionistas	Alto	Alta	A diretriz ambiental foi definida no processo de criação da empresa. A resposta se refere ao que ocorreria em uma potencial revisão do acordo de acionistas. Considerando-se o dia a dia atual a resposta seria baixo e baixa.
Postura dos concorrentes	Baixo	Baixa	Não existe percepção de diferenciação desta questão no mercado
Atender aos valores impostos por membros da sociedade	Médio	Média	

Capacidade gerencial interna	Médio	Média	
Exigência dos consumidores	Baixo	Baixa	Considerando-se o <i>status</i> atual de pressão de consumidores finais sobre as questões ambientais no segmento analisado

Quadro 6 - Motivadores para a Estratégia Ambiental

Segundo os entrevistados, as responsabilidades ambientais podem ser subdivididas em internas e externas. As primeiras são relativas às instalações da empresa, ao treinamento e à capacitação dos funcionários que, na visão dos executivos entrevistados, está adequada aos planos, às metas e responsabilidades externas. Essas, por sua vez, estão ligadas à implementação, de ações preservacionistas (????) na rede de postos revendedores de combustíveis, no que tange a influenciar o cumprimento da legislação e melhores práticas indicadas pela empresa. Nesse contexto, os executivos entrevistados apontam haver ainda grande heterogeneidade de práticas e espaço para uma plena implementação de elementos de preservação do meio ambiente ????????, especialmente por conta da grande rotatividade dos funcionários nos postos, o que implica em grandes desafios para a disseminação da estratégia ambiental da empresa central. Destacam-se as seguintes falas acerca desse tema:

“São duas dimensões diferentes. Do ponto de vista das atividades às quais a gente tem um controle direto, estou bastante confortável, pois as nossas ações estão alinhadas com as estratégias em relação à parte ambiental da empresa. Ou seja, quando falamos das nossas instalações, acho que o nosso grau de controle e de ação diante das diversas situações que se apresentam é satisfatório e está coerente com a estratégia que seguimos. A análise dos pontos revendedores é outra dimensão, pois temos outros agentes econômicos que operam ali, através da empresa e de revendedores. Nosso papel é influenciar o revendedor para que ele adote uma estratégia ambiental semelhante à nossa. Nessa área de atuação, eu diria que, obviamente, ainda existe espaço para melhorar e que nossa capacidade de convencimento ainda não se traduziu numa ação mais efetiva para boa parte dos revendedores.” (Relato do entrevistado EEA 1)

“O maior desafio que a área de meio ambiente tem na empresa é convencer os operadores a seguirem os procedimentos seguros. A empresa, em conjunto com os fornecedores, propõe soluções para proteger o meio ambiente, o desafio maior é a operação em si, que ela aconteça de uma forma responsável perante ao meio ambiente. Não adianta, por exemplo, incentivarmos o operador a investir em tecnologia de ponta para garantir a proteção ao meio ambiente, se a operação dele não é correspondente com esta tecnologia. Ou seja, ele tem uma operação muito fraca no sentido de proteção ao meio ambiente. Já o desafio do operador é em relação a mão de obra, pois o câmbio dentro de um posto é muito alto, chega a cerca de 50% ao ano. Isso quer dizer que em um ano metade dos frentistas que o posto tem vai ser trocada, e hoje qualquer pessoa é apta a exercer a função de frentista.

Na Raízen, eles seguem um treinamento para poder fazer esta operação de forma segura, só que há um período de treinamento, então, pode ficar um gap. Este é o desafio do operador, o nosso é convencê-los a serem engajados para monitorarem frequentemente a ação do frentista e também as ações de controle de estoque.” (Relato do entrevistado EEA 2)

Na visão dos entrevistados, a responsabilidade ambiental dos revendedores tem aumentado especialmente por conta da legislação e pressão dos órgãos ambientais, fato passível de ser percebido em:

”Ainda existe grande espaço para avançar nessa direção. Não é um tema prioritário na agenda do revendedor de combustíveis, apesar de estar sendo bastante discutido na sociedade. Apesar disso, é necessário reconhecer que nos últimos anos — particularmente nos Estados que têm maior acompanhamento dos órgãos ambientais, como São Paulo, Paraná e Rio Grande do Sul — houve melhorias. A ação das agências reguladoras tem feito com que os revendedores desses Estados tenham preocupação com a questão ambiental, o que os torna um pouco mais à frente do restante do país na questão.” (Relato do entrevistado EEA 1)

A opinião geral dos executivos pesquisados é que os consumidores esperam que as empresas cumpram suas obrigações ambientais, embora não exerçam pressão adicional para um real cumprimento. Aparentemente, por enquanto, os clientes não optam por um posto ambientalmente ajustado em detrimento de outro que não cumpre as exigências. Segundo os entrevistado EEA1 e EEA2, tem-se que,

“Em geral, os consumidores têm expectativa de que as empresas que operam no Brasil sejam socialmente responsáveis. Essa é uma característica que hoje em dia, seja a empresa de grande porte — como uma distribuidora de combustíveis — ou pequeno porte — como uma revendedora de combustíveis, posto revendedor ou cliente industrial — dificilmente poderá colocar para a sociedade que não tem essa preocupação. Acredito que para os consumidores existe a expectativa dessa ação. Entretanto, você não observa no dia a dia uma cobrança efetiva dos consumidores por ações nessa direção. É quase como se os consumidores quisessem que as empresas operassem dessa maneira, mas não estivessem dispostos a exercer papel de fiscalização ou questionamento sobre ações concretas nesse campo.” (Relato do Entrevistado EEA 1)

“De uma maneira geral, a pressão é muito baixa, mas tenho certeza de que ao receber a informação de um dano ambiental ou contaminação de um postos de combustíveis, o consumidor deixa de frequentá-lo. Simples assim. Penso que o acultramento e a pressão virão com o tempo. É inexorável.” (Relato do Entrevistado EEA 2)

Nesse sentido, os resultados aqui encontrados opõem-se a determinadas abordagens, muitas vezes não muito aprofundadas, que são disseminadas na literatura sobre responsabilidade ambiental quanto ao consumo sustentável. Muitos

autores partem do princípio de que a pressão dos consumidores é elemento decisivo e intenso na decisão das empresas pela adoção de práticas ambientais. Essa influência parece ser mais diluída e fluida, aparecendo como perspectiva mais geral e ampla, bem como de longo prazo, que influencia a própria interpretação que a sociedade e a empresa, *vis a vis* na sua relação, definem cada qual para si e para o outro em termos de expectativas de postura e ação responsável quanto ao meio ambiente. Sendo mais claro, apesar da pressão dos consumidores não ser fator decisivo atualmente na orientação da empresa para a gestão ambiental, ela se insere dentro de um rol mais amplo de compreensões sobre negócios e responsabilidade social e ambiental, que tem se transformado na sociedade em geral e, dessa forma, acaba tendo influência indireta sobre a compreensão cognitiva da direção da empresa sobre as ações necessárias quanto ao meio ambiente para continuar mantendo seu negócio no longo prazo.

Quanto ao engajamento dos empregados da Raízen, a visão geral dos executivos entrevistados é de que existe grande compromisso com a estratégia ambiental, especialmente pelo fato de que a maioria dos funcionários vieram migrados das empresas anteriores à *joint-venture*, nas quais a conscientização e a prioridade estavam sempre descritas na estratégia da empresa. Existem metas e ferramentas que apoiam a conscientização ambiental, segundo os depoentes, como se percebe em:

“Internamente, quando falamos de funcionários, acho que existe um grau de conscientização bastante elevado. O fato de a empresa constantemente falar no assunto e ter esta mensagem ao longo do tempo faz com que o tema seja relevante para a maioria dos nossos funcionários. Do ponto de vista de conscientização interna, estamos, significativamente, à frente da população geral. Em uma segunda etapa, eu diria que, provavelmente, a gente está até à frente de outros três da indústria.” (Relato do Entrevistado EEA 1)

“O nível de conhecimento dos funcionários da Raízen eu colocaria como muito alto. Eles agem como influenciadores, inclusive em órgãos ambientais. Para citar exemplos de alguns órgãos que são historicamente críticos, nós temos funcionários que atuam em parceria com a Cetesb.” (Relato do Entrevistado EEA 2)

Os desafios gerais apontados pelos entrevistados são a capacidade de influenciar os postos na estratégia da empresa e, para isso, tem se recorrido à implementação de várias ferramentas de gerenciamento que apoiam as ações

ambientais. Outro desafio está em utilizar-se de formas e práticas atualizadas para apoiar a prevenção a danos ambientais, porque

“O primeiro desafio, que é o mais importante, está ligado à capacidade de influenciar os revendedores na estratégia. Quando você olha nosso portfólio de clientes, nota que a maior parte deles está em instalações as quais não temos controle, e encontrar maneiras para influenciar o revendedor e o cliente industrial é, sem sombra de dúvidas, o principal desafio. O segundo desafio é buscar formas inteligentes e diferentes para trabalhar a prevenção, pois é ela que vai permitir que você não gere passivo ambiental. O terceiro ponto é, uma vez que o passivo ambiental exista, gerenciá-lo da maneira mais eficiente possível, tanto do ponto de vista de recuperação da área afetada, como do custo que vai ser despendido para o trabalho. Do ponto de vista da administração de recursos humanos, diria que é difícil encontrar um profissional que junte o perfil técnico — para poder discutir corretamente a situação — com um perfil mais comercial, de maneira que ele consiga superar o desafio de influenciar o terceiro — o revendedor ou o cliente industrial — para a adoção da estratégia de prevenção ambiental. O desafio, do ponto de vista de gerenciamento, é encontrar um perfil que tenha um balanço do lado de relacionamento interpessoal e capacidade técnica para gerir e ocupar a posição.”(Relato do entrevistado EEA 1)

“O maior desafio que a área de meio ambiente tem na empresa é convencer e engajar os operadores a seguirem os procedimentos seguros e acelerar o processo de divulgação da legislação e das melhores práticas ambientais.” (Relato do entrevistado EEA 2)

Na visão dos executivos pesquisados, são diferentes os níveis de engajamento dos atores principais envolvidos na construção e implementação de uma política sustentável ligada ao meio ambiental. O Quadro 7 resume a opinião sobre a percepção de engajamento de cada um deles e os comentários principais:

Níveis	Percepção de engajamento	Observação
Liderança da empresa	Alto	EEA 1: “Eu diria que o esforço é limitado pelo fato de a liderança da empresa já demonstrar comprometimento em relação ao tema. Ou seja, o esforço necessário para influenciar a liderança da empresa é pequeno, pelo estágio que os Executivos se encontram em relação ao assunto. É uma área que requer pouco esforço do ponto de vista de influência”
Funcionários da empresa	Médio	EEA 2: “É uma área que nos últimos dois anos a gente vêm colocando um pouco mais de foco. Eu diria que existe um bom progresso no sentido de influenciar, mas manter a questão ambiental no topo da agenda dos funcionários é sempre um desafio, considerando a lista de prioridades que eles têm para tocar no dia a dia. A influência é adequada, mas, com certeza, tem bastante para melhorar”
Postos revendedores de combustíveis	Médio	EEA 1: “É a área que, provavelmente, ainda apresenta a maior capacidade para melhoria. Ainda existe muito trabalho a ser feito na área”
Funcionários dos postos	Baixo	EEA2: “Será preciso um esforço grande para engajar o grupo de revendedores e só aí, os funcionários dos postos poderão ser plenamente conscientes de suas atividades e os riscos ambientais inerentes”
Consumidores	Baixo	EEA1: “Estaria no mesmo nível dos funcionários do posto, a influência é praticamente inexistente. Hoje não temos ação estruturada para levar a

		<i>questão para o consumidor final. O motivo? Porque a gente não conseguiu ainda chegar a um ponto de conforto com o intermediário do consumidor final na relação, que é o revendedor. Então, hoje eu diria que a ação é nula, inexistente”</i>
Sociedade em geral	Médio	EEA1: <i>“Acho que em diversos setores da sociedade existe boa capacidade de influência e pressão ou acompanhamento. A empresa possui técnicos de duas empresas que têm extrema reputação no mercado e isso nos garante um canal aberto de respeito e relativa admiração dos diversos stakeholders, como agências ambientais, sindicatos e órgãos de classe”</i>

Quadro 7 - Engajamento dos Atores na Implementação da Política Ambiental

São várias as práticas e as ferramentas usadas pela empresa para materializar a implementação da estratégia ambiental, e os executivos entrevistados demonstraram sua avaliação geral sobre elementos, as quais são apresentadas no Quadro 8, a seguir:

Práticas e ferramentas	Avaliação geral	Observação
Metas de sustentabilidade como foco na questão ambiental	Positiva	EEA 1: <i>“Funciona, tem impacto em todos os funcionários”</i>
Relatórios e <i>rankings</i> de sustentabilidade ou responsabilidade socioambientais	Positiva	Sem comentários adicionais
Scorecard com metas de SSMA para os funcionários da empresa	Positiva	EEA 2: <i>“Alto impacto entre funcionários”</i>
Relatórios de visitas estruturadas	Positiva	EEA 2: <i>“Pode ser aprimorado na sua implementação junto aos postos”</i>
Ferramentas motivacionais tipo “Você conquista” e “Cliente misterioso”	Positiva	EEA 1: <i>“Funciona, agrega valor aos clientes”</i>
Consultoria ambiental feita por gerentes de territórios (área de vendas)	Negativa	EEA1: <i>“atualmente não funciona – vendas tem outras prioridades e não conseguimos dedicar tempo de qualidade para esta ação”</i>
Fóruns e treinamentos específicos sobre a responsabilidade ambiental	Positiva	EEA2: <i>“funcionam para o engajamento de vários públicos e endereçam o compartilhamento de boas práticas”</i>
Parcerias com fornecedores de tecnologias sustentáveis	Negativa	EEA1: <i>“Acreditamos nisso, mas ainda não conseguimos levar parceiros que engajem efetivamente nossos clientes. São poucos que os utilizam”</i>

Quadro 8 - Avaliação das Práticas e Ferramentas da Empresa

Os executivos entrevistados afirmam que são muitas as exigências ambientais atualmente feitas em relação aos postos de combustíveis, as quais podem variar de região para região em termos de nível de exigência, bem como de fiscalização correspondente. Contratualmente, a empresa analisada também mantém exigências expressas visando ao cumprimento da legislação e também à

redução de sua exposição a possíveis passivos ambientais, como se pode notar nos seguintes trechos das entrevistas:

“A primeira coisa a comentar é que existe uma variação muito significativa na legislação dos Estados. Como a questão ambiental passou a ser regulada por cada um dos Estados, o grau de exigência entre eles é significativamente diferente. Esse é um dos problemas que impedem um maior grau de conscientização dos revendedores em relação à questão ambiental. A solução seria criar uma mínima federal, mas como a definição da legislação é estadual, existe, como consequência, essa grande discrepância no grau de exigência das agências ambientais. Existem estados no Brasil que têm legislação e um grau de exigência brando demais em relação ao assunto. O estado de São Paulo, hoje, talvez seja o que está mais avançado do ponto de vista de legislação. A forma como a legislação é desenvolvida dentro dos ciclos de renovação de licença de operação e das exigências é adequada à situação de operação de um posto de serviços. Não acho que seja excessiva, considerando o potencial de dano. Postos de serviços, assim como atividades poluidoras em geral, podem gerar danos à sociedade.” (Relato do entrevistado EEA 1)

“Elas começam com as licenças de instalação e operação de um posto. Dentro dessas licenças, há vários requisitos que o posto precisa atender. O tanque de combustível deve ter parede dupla, para caso haja vazamento esse produto fique contido entre as duas paredes e não vá para o solo. Ele deve ter uma caixa separadora de água e óleo interligada na pista de abastecimento, ou seja, qualquer produto que caia na pista vai para uma caixa separadora e esta caixa vai dividir o que é água e o que é óleo, jogando apenas o que é água na rede de esgoto pública. Outra exigência é que a pista seja impermeável, pois qualquer produto que caia ali deve ser impedido de ir para o solo.” (Relato do entrevistado EEA 2)

Segundo os executivos entrevistados, medidas recentes foram tomadas para agregar valor à implementação da responsabilidade ambiental da empresa, como fortalecer a equipe de engenharia ambiental e envolver a área de vendas em visitas estruturadas aos postos para assegurar o cumprimento de aspectos ligados à saúde, à segurança e a cuidados ambientais:

“A estratégia que estamos seguindo – que, na realidade, está um pouco ligada a acreditar que seja mais bem sucedida em médio prazo – é estabelecer os funcionários da área ambiental e da área de engenharia como um todo. Olhando o grupo da diretoria como um todo, com contato mais frequente com o revendedor. Dessa maneira, a visita estruturada tem papel fundamental no assunto. Hoje, toda a equipe de engenharia tem uma meta de visitar postos diferentes a cada ano e discutir com o revendedor uma lista de nove itens, os quais discutem aspectos importantes da parte ambiental do posto. Eu acredito que fazer este processo de aproximação junto ao revendedor, tendo disponível um recurso para orientá-lo de maneira mais técnica e com mais informação em relação ao gerente de território, faz com que o processo ganhe credibilidade junto ao revendedor. Assim, é possível discutir com o revendedor medidas preventivas que, no final das contas, vão levar a um alinhamento melhor em relação às nossas estratégias.” (Relato do entrevistado EEA 1)

“Além de as estratégias de comunicação serem simplificadas, com um discurso mais direto e próximo do revendedor, as campanhas de comunicação em todos os programas de reconhecimento conseguem dar mais base técnica e de conhecimento sobre o assunto para o revendedor. Ao mesmo tempo, os revendedores ficam mais próximos no dia a dia através das visitas estruturadas de segurança.” (Relato do entrevistado EEA 2)

Os executivos também ressaltam que sucessivos contratos com os postos, ao longo dos anos, foram aperfeiçoados, para que os atuais reflitam com clareza cláusulas que exigem o cumprimento das leis ambientais. Na visão deles, a empresa é mais exigente que seus concorrentes, o que é destacado nos seguintes excertos de entrevistas:

“Cláusulas contratuais são claras para definir as responsabilidades. O que acontece é que, do ponto de vista prático, não são gerenciadas no dia a dia. Ou seja, as cláusulas são estabelecidas no momento da assinatura do contrato, mas ao longo do ciclo não são acompanhadas da maneira adequada.” (Relato do entrevistado EEA 1)

“Do ponto de vista de exigências técnicas, repetiu: “Elas começam com as licenças de instalação e operação de um posto. Dentro dessas licenças, há vários requisitos que o posto precisa atender. O tanque de combustível deve ter parede dupla, para que, caso haja vazamento esse produto fique contido entre as duas paredes e não vá para o solo. Ele deve ter uma caixa separadora de água e óleo interligada na pista de abastecimento, ou seja, qualquer produto que caia na pista vai para uma caixa separadora e essa caixa vai dividir o que é água e o que é óleo, jogando apenas o que é água na rede de esgoto pública. Outra exigência é que a pista seja impermeável, pois qualquer produto que caia ali deve ser impedido de ir para o solo. (...) Este projeto é primeiro submetido à análise técnica pelos órgãos ambientais. Sendo aprovado, o operador executa. Depois de pronto, é dada uma licença de operação a ele, a qual é renovada anualmente em alguns Estados e em outros a cada três anos. Um outro fator é o controle de estoque, que tende a ser crítico. Hoje em dia, não há mais vazamentos em postos de combustíveis. Evoluímos muito nas exigências legais em relação aos equipamentos. Nossa preocupação, então, é com os pequenos vazamentos de produtos. Imaginando que a cada vazamento de um litro por dia, ao longo de 30 dias serão 30 litros, e ao longo de 365 dias serão 365 litros, ter o controle de estoque rígido é importante. Algumas dessas responsabilidades estão previstas em nossos contratos junto aos postos. O que a gente exige contratualmente é justamente o cumprimento da lei que você discorreu na questão anterior. Pedimos que os postos estejam legalizados, com as licenças de operação em dia e que sigam rigorosamente os controles exigidos pelos órgãos ambientais.” (Relato do entrevistado EEA 2)

O principal elo de contato da empresa e seus postos seria a área de vendas, através de gerentes de território, segundo o relato dos entrevistados. Essa função tem várias responsabilidades, sendo uma delas conciliar o acompanhamento das políticas de saúde, segurança e meio ambiente junto aos postos revendedores. Por

causa disso, fica evidenciado, na opinião dos entrevistados, um desafio adicional pelo seu cumprimento: conciliar tempo e dedicação com tantos afazeres. Vejamos:

“Eu acho que é sempre um desafio manter este tema de meio ambiente na agenda do gerente de território. É um mecanismo de suporte interessante, mas acho que colocar todos os esforços somente neste canal de estratégia é o que temos feito historicamente ao longo dos últimos anos no segmento de distribuição e os resultados até são pouco satisfatórios. Acho que é um canal, mas não pode ser o único para chegar ao revendedor.” (Relato do entrevistado EEA 1)

“Existe um esforço e prioridade mas a implementação depende do tempo disponível para a atividade, neste contexto, carece de maior foco.” (Relato do entrevistado EEA 2)

Segundo os depoimentos dos executivos entrevistados, a principal ferramenta de controle de vazamentos de produtos é o controle automatizado de estoques nos postos. Na visão deles apenas 30% da rede de postos no Brasil possuem tal tipo de controle, uma vez que seu custo é elevado e os níveis de conscientização para seu uso ainda é menor nas cidades do interior. Nas grandes capitais, no entanto, sua adoção tem sido crescente. Tais fatos são perceptíveis nas seguintes falas:

“O controle automatizado de estoque, em uma das últimas avaliações que a gente fez, está presente em uma quantidade bastante limitada de postos, menos de 30% da rede de postos possui o mecanismo ligado à questão do gerenciamento. O mecanismo está mais localizado nos estados do Sul e do Sudeste, em postos localizados em cidades de um volume um pouco mais elevado. Os testes de estanqueidade normalmente são requeridos por forma legal, ou seja, cada estado tem uma periodicidade determinada ou não por lei. Acaba se repetindo a questão em relação à legislação. Você tem Estado que a legislação é um pouco mais restritiva sobre o tempo de testes de estanqueidade, como São Paulo, e outros em que o assunto não é abordado. Na realidade, a eficácia do mecanismo fica limitada pela questão da legislação que se aplica.” (Relato do entrevistado EEA 1)

“Quanto ao controle de estoque, a operação está muito pulverizada. O controle de estoque automatizado, na maioria das redes do País, é uma exigência local. O fato de apenas controlar e ter um sistema de estoque automatizado não garante que não ocorram vazamentos e contaminação do solo. Precisa haver um controle de estoque que vá além do automatizado, que interprete os números que o controle de estoque fornece. Os testes de estanqueidade têm uma frequência, durante o período entre testes, pode haver dano ambiental. Então, é muito importante o operador fazer a análise dos dados que as ferramentas fornecem. Esse comprometimento é muito pulverizado, eu diria que uma pequena parcela vai para o segundo passo, que é fazer uma avaliação detalhada dos números.” (Relato do entrevistado EEA 2)

Os revendedores no Brasil teriam perfil e características similares aos de outros países, segundo os entrevistados. No entanto, o cumprimento efetivo das exigências ambientais tem variado, devido a diferenças de fiscalização entre as diversas regiões do país, como é possível verificar nos seguintes relatos:

“Olhando o planeta como um todo e os outros mercados que eu já conheci, a questão ambiental vem associada a alguma regulação ou norma legal. A grande diferença é que nos demais países o fato de a norma existir faz com que ela tenha um grau de adesão e cumprimento bastante superior em relação à boa parte dos revendedores brasileiro. Ou seja, o que acontece no Brasil é que existe uma quantidade muito grande de normas, mas como não sofrem um processo de fiscalização eficiente, elas caem no desuso. Eu diria que a consciência ambiental do revendedor brasileiro não é muito diferente da do revendedor americano, do canadense, dos europeus ou dos asiáticos. A diferença é que os revendedores dos outros locais têm uma adesão e comprimento de legislação significativamente superior ao revendedor brasileiro.” (Relato do entrevistado EEA 1)

“Nos grandes centros, é um perfil gerencial por vezes distante, pois é uma rede, então, o dono delega para a gerência tocar o posto e vai ao estabelecimento apenas para buscar o lucro. Temos que fazer uma influencia muito direta no gerente. Noto que no interior e onde o operador só tem um ou dois postos, ele tende a cuidar mais da operação, fica mais focado. Em geral, acho o perfil bem pulverizado, pensando nos 4.700 postos, porque temos desde grandes empresários conscientes até operadores mais despreparados para a questão ambiental, mas isso acontece em diversas áreas de varejo — o problema é que nosso produto é potencialmente poluente, por isso a preocupação é maior. Essa conscientização aumentou desde 1998, porque os órgãos ambientais apertaram o cerco e todos os postos — ou a maioria deles — tiveram que ser adequados. Eles tiveram que fazer um balanço ambiental e começou uma onda de remediação em postos de combustíveis, essa notícia ficou notória entre todos os operadores. Assim, vem uma preocupação voltada ao financeiro, do que uma operação irresponsável pode acarretar ao operador. Por isso, hoje a preocupação dele é muito maior do que dez anos atrás.” (Relato do entrevistado EEA 2)

Nesse ponto, cabe destacar que a difusão de estratégias ambientais em redes de organizações complexas não opera somente a partir do desejo, motivações e decisões do nível gerencial da empresa central e suas parceiras. Atores que estabelecem relações e apresentam interesses junto às empresas também têm papel relevante nesse processo. E, quando esses atores não desempenham adequadamente seu papel de interação, fiscalização, denúncia, tentativa de repressão, tanto formal e legal quanto informal, em relação a comportamentos e posturas ambientalmente incorretos por partes das empresas, as estratégias ambientais dessas próprias empresas acabam se enfraquecendo.

Os executivos entrevistados apontam a tecnologia, as técnicas construtivas sustentáveis e os equipamentos de última geração como necessidades futuras que

precisarão ser incorporadas à operação de distribuição e revenda de combustíveis. Adicionalmente, uma aceleração da proteção ambiental é tida por eles como necessária devido às crescentes indenizações e multas, que poderão inviabilizar a continuidade das operações das empresas no setor de combustíveis. As pressões da sociedade, consumidores e órgãos ambientais irão aumentar consideravelmente, completam os entrevistados, como se pode ver nos seguintes trechos de depoimentos:

“Do ponto de vista de tecnologia, quando a gente observa a maneira como as instalações dos equipamentos nos postos de combustíveis evoluíram nos últimos anos, provavelmente não existem grandes mudanças tecnológicas para acontecerem no curto ou médio prazo. Ou seja, as instalações que hoje existem são suficientemente seguras para permitir a operação de um posto de combustível. O grande desafio continua sendo a questão da operação do dia a dia e manutenção desta operação segura em relação à questão ambiental. Os grandes desafios, do ponto de vista de sustentabilidade das organizações, passam a ser a questão das mitigações dos danos, que tendem a ser cada vez mais caras ao longo do tempo. E, se não resolvidas adequadamente, em determinadas situações podem levar ao pagamento de compensações ambientais, alcançadas no momento em que o problema ambiental gerado dentro daquele posto de serviço específico não consegue mais ser resolvido. Se existe um dano àquela área que pode se tornar permanente e se tecnicamente você não consegue resolver, começam as cobranças das compensações ambientais já previstas em lei, mas que têm baixíssimo grau de cobrança. Isso pode fazer com que a questão de sustentabilidade se torne, principalmente para as pequenas e médias empresas, um risco à sobrevivência e manutenção dos negócios caso não efetivamente denunciadas’ (Relato do entrevistado EEA 1)

“Na minha área, que é de inovações tecnológicas, é buscar sempre inovações que casem com o que o operador valoriza hoje e o que ele vai valorizar amanhã. Não adianta termos uma solução viável para proteger o meio ambiente, mas que custe US\$ 1 milhão. Eu tenho que ter um casamento do que realmente é sustentável, inclusive na área financeira e de segurança.” (Relato do entrevistado EEA 2)

Segundo os executivos entrevistados, a empresa continuará a priorizar a responsabilidade ambiental como pauta essencial de sua atuação no Brasil, os consumidores irão preferir, no futuro próximo, empresas realmente comprometidas com as futuras gerações e que a distribuição de combustíveis derivados de petróleo estará no centro das atenções das sociedades. Não há escolha, segundo esses profissionais, que não liderar esse processo e torná-lo uma vantagem competitiva para seus negócios:

“Acho que a única coisa que ainda não está no horizonte e que não sabemos claramente quando isso vai mudar é o papel do consumidor. Comentamos

que o consumidor espera que a empresa seja responsável socialmente, mas ele não toma ações efetivas sobre o assunto. A partir do momento que o consumidor usar essa ótica como fator de escolha e deixar influenciar sua decisão de compra, isso pode ter efeito extremamente relevante para a implementação dessa questão ao longo de toda a economia. Não existe, no momento, previsão de quando isso vai acontecer, mas as gerações futuras já são hoje expostas à questão da sustentabilidade de uma maneira muito mais constante do que a geração que hoje, por exemplo, está gerindo os negócios. Isso pode ser um fator de mudança relevante para um futuro próximo, de médio prazo, entre 10 e 20 anos. As organizações devem estar preparadas para identificar que este é o caminho e se adequar rapidamente, caso contrário, podem ter perdas significativas na receita, uma vez que isso se torne efetivamente um fator de escolha, um fator de decisão.” (Relato do entrevistado EEA 1)

“Eu vejo a necessidade de exploração e pesquisa em fontes renováveis de energia como uma futura necessidade e acho que a energia solar terá muito mais destaque. Acho que a empresa será impactada em diversas frentes, tanto na demanda por energia dentro quanto para o uso de água e teremos que apoiar nas soluções sustentáveis. Não acredito muito em energia eólica, e a reutilização de água já começa a ser uma realidade.” (Relato do entrevistado EEA 2)

Novamente aqui, reforça-se o argumento desenvolvido anteriormente, no qual, mesmo a pressão dos consumidores não sendo um elemento decisivo para impulsão das empresas em direção ao avanço da gestão ambiental, expectativas mais amplas e de longo prazo quanto à compreensão dos consumidores sobre os deveres e direitos das empresas junto à sociedade e ao meio ambiente acabam por exercer influência na disseminação de estratégias ambientais no meio empresarial.

Durante as entrevistas com os executivos da empresa pesquisada, ficou claro que, apesar dos termos sustentabilidade e responsabilidade ambiental serem muito utilizados na empresa, eles têm, entre eles, conotações ligeiramente variadas, mas que não comprometem um ponto central: o objetivo da empresa em criar e influenciar uma cultura de prevenção de danos ambientais causados direta ou indiretamente pela comercialização de produtos combustíveis potencialmente poluidores. Os impactos diretos e indiretos que a atividade de distribuição de combustíveis pode exercer sobre aspectos ambientais estimulam, por um lado, o desenvolvimento de uma responsabilidade de atuação junto à sua rede de postos e, por outro, pelo atendimento às exigências e legislações ambientais.

Entre os comentários, destacam-se os elementos relacionados ao conjunto “missão, visão e principalmente valores da empresa”, que afetam a sustentabilidade da própria organização e também sobre a “pressão da sociedade, governos, órgãos de classe, revendedores e clientes”, os quais podem ser associados às várias demandas observadas nas últimas décadas, em especial, o avanço da legislação

ambiental, muito reforçada nas entrevistas, conforme também observamos no curso histórico do setor de petróleo discutido na fundamentação teórica.

Não foi observada nenhuma postura reativa à responsabilidade ambiental da empresa nas entrevistas dos executivos. Contudo, esses profissionais esperam que a operação dos postos seja capaz de incorporar determinações e recomendações, prevenindo a rede de negócios de futuros custos e passivos ambientais. Portanto, há, em sua percepção geral, uma heterogeneidade de perfis nas operações dos postos, fator que retardaria a implementação plena de uma cultura ambiental.

A empresa preservaria, no discurso de seus executivos, a tradição de suas empresas originais (antes da formação da *joint-venture*, atuais acionistas), de clareza com relação a sua responsabilidade ambiental, bastante vinculadas ao varejo de combustíveis. Porém, percebem desafios e bloqueios para sua plena implementação, que podem ser demonstrados por indicadores de desempenho como o índice de excelência operacional, construído a partir de dados observados nas visitas aos postos, e que denotam a necessidade de avanços na criação de uma cultura e no controle da gestão ambiental no varejo.

Os executivos demonstram, também, um importante reconhecimento das oportunidades de mercado a partir de uma empresa ambientalmente responsável, ainda que se tenha que reconhecer como limitante o fato de não se concluir categoricamente um aumento nas vendas por conta disso. Mas, certamente uma perspectiva influencia a análise dos executivos sobre a relevância da implementação de estratégias ambientais pela empresa: a compreensão de que vendas e clientes podem ser perdidos sem a sua implementação ou a de que os custos podem se elevar, caso danos ao meio ambiente incorram em infrações e multas financeiras.

Na discussão sobre a capacidade de engajamento da responsabilidade ambiental junto à alta direção da empresa, ficou patente que existe pleno compromisso pelo tema, demonstrado pela incorporação de elementos como metas de SSMA, indicadores e ferramentas que afetam a remuneração variável dos executivos. Além disso, deve-se também considerar a tradição de atuação nesse segmento originada nas empresas pregressas à *joint-venture*, que deu origem à empresa analisada, fator que tem influência na continuidade de uma forma de atuação a qual considera as questões ambientais relacionadas ao negócio como elemento importante na tomada de decisão e delimitação de estratégias empresariais.

Buscamos, também, compreender como a estrutura organizacional da Raízen dedicada à área de SSMA apoia o avanço da gestão sustentável. Destaca-se, em primeiro lugar, a percepção dos executivos de que tais estruturas, tipicamente pouco hierarquizadas e com equipes reduzidas dedicadas às questões ambientais, favorecem a adoção de práticas de gestão sustentável na companhia como um todo, gerando saldo positivo para o desenvolvimento da sustentabilidade corporativa. Todavia, essa percepção positiva choca-se com o cotidiano da empresa, no qual se percebe uma reconhecida pulverização, quando se extrapola o núcleo gerencial estratégico da organização, principalmente no desafio de se fazer chegar a todos os funcionários e de influenciar as posturas no dia a dia do trabalho, e também para que seja consolidada ou aprimorada uma cultura de preocupação ambiental nos postos de serviços com a marca da empresa em todo o território nacional.

Uma parte importante dos comentários dos executivos entrevistados faz referência ao cumprimento legal, uma premissa de atuação para a empresa e que também não encontra implementação homogênea, mesmo assegurando contratos e cláusulas específicas sobre o assunto. Na percepção desses executivos, há uma lacuna no que tange à fiscalização, o que retardaria o processo pleno de responsabilidade ambiental.

O nível de alinhamento entre as áreas da organização é um dado importante para a compreensão sobre o avanço da companhia na direção de uma gestão baseada no conceito da sustentabilidade. De acordo com as entrevistas, identificamos um bom nível de alinhamento entre as percepções dos executivos. Isso pode ser um aspecto positivo para a disseminação dessa perspectiva dentre os demais grupos de funcionários da empresa. Considera-se que a ideia de sustentabilidade precisa estar amplamente incorporada e legitimada como prática e dimensão relevante na expectativa de *performance* dos empregados, por exemplo, nas áreas de vendas e engenharia, que são diretamente ligadas aos postos de serviços. Adicionalmente, o fato de que metas de SSMA engajam toda a organização e que seus resultados podem afetar seus salários parece mais uma evidência de que a estratégia tem bons fundamentos para se disseminar em outros níveis.

As questões e os desafios principais para o alinhamento interno, apontados pelos entrevistados, estão relacionados à intensidade da comunicação interna e às

práticas de comunicação externa, reconhecendo um grau heterogêneo de *expertise* e experiência entre os funcionários que atendem os postos de serviços.

Observamos que a combinação dessas “comunicações” reforça a importância do papel da alta direção na promoção da responsabilidade ambiental da empresa. Os entrevistados afirmam que há preocupação na comunicação envolvendo pensamento estratégico e visão de longo prazo da organização, como requer a incorporação da sustentabilidade corporativa pela cúpula gerencial da companhia. Espera-se, devido aos argumentos apresentados pelos executivos entrevistados, que os funcionários possam segui-los.

O uso de ferramentas gerenciais adequadas demonstra o engajamento das organizações para a incorporação da sustentabilidade e da responsabilidade ambiental, uma vez que isso estimula e demonstra a institucionalização dos valores e práticas das atividades. Nesse sentido, os executivos entrevistados citaram a formação de comitês, fóruns, realização de reuniões com diretores e gerentes, produção de relatórios de visitas estruturadas e campanhas, bem como a criação de programa de metas e a inclusão de SSMA nas metas das equipes de vendas e também dos postos, através de programas especiais de reconhecimento.

De fato, a utilização de comitês ou fóruns, de caráter ocasional geralmente multidisciplinares, é uma prática comum na empresa, segundo os entrevistados. Muitos desses comitês são dedicados a questões de segurança, como implementação de planos de emergência nos postos, alguns deles dedicados a questões ambientais, como controle de estoque, compartilhamento de sugestões e boas práticas e/ou, ainda, indicação para os postos de fornecedores de serviços que operam a partir de técnicas sustentáveis de construção e reuso de água, dentre outras. Os fóruns e comitês externos também têm a função de capacitar a frente de vendas e ajudar revendedores e gerentes dos postos no treinamento e conhecimento das técnicas, controle e gestão ambiental dos postos, segundo os entrevistados.

A empresa utiliza-se de remuneração variável paga anualmente (bônus), composta por um índice de *performance* individual, da área a que pertence o funcionário e da corporação como um todo. Há a inclusão do item SSMA com peso relevante (20%) na avaliação corporativa, afetando a todos os funcionários. Tal ênfase pode ser entendida como um exemplo de prioridade implementada em ferramenta, o qual amplia o foco na questão de SSMA e afeta a todos os

funcionários, segundo os respondentes da pesquisa, constituindo-se um fator importante para disseminar a responsabilidade ambiental em diferentes áreas da organização.

Uma das ferramentas considerada emblemática para a gestão sustentável participa do sistema de remuneração variável, utilizando métricas de SSMA, alternadas com metas ligadas aos resultados financeiros. Para os executivos entrevistados, essa iniciativa é decisiva para a consolidação de uma cultura de respeito ao meio ambiente na empresa.

Os executivos levantaram a discussão sobre o que seria importante para fortalecer a disseminação de estratégias de responsabilidade ambiental na rede de postos da empresa. Eles têm se indagado se seria a inclusão de metas de SSMA também para os postos, de forma a levá-los a agir dentro de princípios preestabelecidos e divulgar as boas práticas existentes, premiando bons exemplos. Os entrevistados relataram o exemplo da campanha SSMA — “Uma escolha inteligente na vida”, que premia com viagens alguns postos que utilizem práticas sustentáveis.

Para a implementação das ferramentas, há percepção de falhas na implementação, considerando-se a diversidade e o interesse de alguns públicos. Reconhecem, ainda, que os recursos financeiros e humanos envolvidos não são suficientes para engajar toda a rede de postos, mas que há uma evolução no acultramento ambiental nos últimos anos, não somente pelo foco e ferramentas da empresa, mas também por conta de legislação ambiental cada vez mais completa, extensa e rígida.

As características do país e do próprio ramo de atuação são parte determinante do contexto no qual se inserem os desafios de sustentabilidade do setor. Os executivos da empresa entrevistados reconhecem avanços, mas percebem grande desafio em completar um processo de acultramento junto aos postos de serviços, devido também à diversidade e a distintos interesses entre os públicos, bem como estágios distintos de percepção e implementação de ferramentas e outros fatores motivadores na extensa rede de empresas que formam o conjunto de postos de combustíveis da Raízen.

Quanto aos desafios futuros, segundo os executivos entrevistados, o consumidor e outros grupos e movimentos sociais e ambientais passarão a ter enorme destaque, reforçando a pressão para que os envolvidos no setor aceitem e

aprimorem sua responsabilidade ambiental. Reconhecem, ainda, que as pressões pelo uso sustentável de recursos deverão se expandir e que fontes renováveis de energia passarão a ter um destaque ainda maior que os tempos atuais.

9. 2 – Desafios Ambientais dos Postos de Combustíveis

Conforme enunciado na estratégia da metodologia deste estudo, um grupo de postos revendedores de combustíveis relevantes foi escolhido para que, de forma amostral, pudesse agregar opiniões com relação à disseminação da estratégia ambiental da empresa escolhida, objeto desse estudo.

Nesse contexto, listamos a seguir os tópicos gerais avaliados entre os entrevistados sobre a estratégia ambiental da empresa, responsabilidade ambiental dos postos revendedores de combustíveis, obrigações ambientais, postura dos consumidores, impacto e importância dos motivadores da responsabilidade ambiental, análise das práticas e ferramentas oferecidas pela Raízen e desafios futuros do setor.

De maneira geral, os entrevistados reconhecem o esforço da empresa na questão ambiental. Reconhecem, além disso, que ela se destaca concorrencialmente nesse quesito. Porém, afirmam que existe espaço para melhor informação e conscientização sobre a estratégia e as ferramentas utilizadas para uma melhor implementação da responsabilidade ambiental, como é denotado nos seguintes trechos de entrevista:

“Sei que a empresa trabalha muito, tem vários procedimentos no sentido de treinamento e cuidados na pista. Somos uma rede com várias bandeiras, posso dizer que a Raízen é a que tem mais preocupação em relação a este aspecto. Penso que nada está 100% completo, sempre dá para fazer mais, mas não saberia apontar, vejo que assim, em princípio, é suficiente. Pelo que eu consigo enxergar no momento, é satisfatório.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 1)

“Acho que essa questão de pensar no antes do acontecido, as precauções, é bem interessante para a equipe dos postos. Assim como o planejamento para manter essa parte de cuidado ambiental. Se você pegar os postos do passado, para ver como tratavam o meio ambiente, existe uma discrepância muito grande com o praticado hoje, que você vê o próprio frentista se preocupando com derramamento de combustível e com o lixo. Estamos nos conscientizando cada vez mais.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 2)

“Acho que as ações da empresa ainda muito tímidas. Como fiz parte do comitê dos revendedores, algumas vezes apareceu um grupo falando sobre

meio ambiente, exercícios sustentáveis, mas não evoluiu, ficamos nisso. Não sentimos a presença da Raízen com mais intensidade, querendo mesmo demonstrar ao cliente que é uma empresa preocupada com isso.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 3)

“Eles cobram muito a questão do risco ambiental. Mas a estratégia eu não vejo, tem apenas algumas ações. Uma vez recebi um CD explicando como agir em caso de contaminação. Não só na questão, mas para qualquer coisa que aconteça, tem o número do SAC.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 4)

“Eu acho uma postura bastante atuante, cidadã em orientação e acompanhamento dentro dos próprios postos. Acho bem relevante a postura da Raízen.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 5)

“Eu não conheço profundamente a estratégia da empresa, mas vejo algumas ações e preocupações que a empresa tem com o meio ambiente. É lógico que ela tem as suas estratégias e o revendedor vai se adequando para poder atender as normas do meio ambiente, sendo que já existe essa exigência forte nos órgãos ambientais regionais. A empresa tem as suas ações pensando, provavelmente, em nível de Brasil”. (Relato de entrevistado de posto revendedor 6)

Os revendedores reconhecem que sua atividade é de natureza poluente e que são sujeitos a uma legislação ambiental rígida, a ser cumprida à risca. No entanto, afirmam haver pouca fiscalização e que o esforço e custos ambientais não são, na maioria das vezes, percebidos pelos consumidores como um elemento importante nas suas decisões de compra, como se pode ler nos seguintes trechos:

“Penso que temos uma atividade que pode ser altamente poluidora, então, temos que conscientizar a equipe no sentido de seguir todos os procedimentos — principalmente o de manter as caixas separadoras sempre em dia —, de não deixar haver derramamento na pista, usar manta ou usar areia para conter e de evitar jogar qualquer coisa no meio ambiente.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 1)

“Temos que estar permanentemente preocupados com esse aspecto e transferindo isso para a equipe. Por exemplo, corrigindo procedimentos para estar tudo sempre em cima, nem sempre a gente consegue, mas de uma maneira geral precisa controlar todas as licenças. Agora mesmo estamos reformando um posto e fazendo várias coisas relativas ao meio ambiente, como monitoramento de bombas e conserto de rachadura de pista. Estamos fazendo várias coisas que não foram exigidas, já que estamos reformando, vamos colocar tudo em ordem.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 2)

“Todo o lixo de posto de gasolina é altamente contaminante, tem que haver da nossa gestão um cuidado e um foco muito grande na questão” (Relato de entrevistado de posto revendedor 3)

“Temos que entender que o nosso ramo tem um potencial de nocividade ao meio ambiente muito grande, então, não podemos encarar esse ramo como qualquer outro. Devemos ter uma postura diferenciada e isso implica em treinamentos e investimentos.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 4)

“A responsabilidade do posto é grande, porque ali estão as ações maiores, como treinamento para os funcionários, e é onde tudo acontece. Desde a descarga do combustível, do armazenamento, ou seja, tudo. Acho que é fundamental estar sempre treinando e falando com os funcionários sobre a responsabilidade ambiental e o que pode acontecer no futuro” (Relato de entrevistado de posto revendedor 5)

Os gestores dos postos de combustíveis entrevistados reconhecem estar num segmento potencialmente poluidor e que, apesar do avanço da legislação, possuem dificuldades para cumpri-la e que são muitos os aspectos que necessitam gerenciar nos postos revendedores de combustíveis. A dificuldade mais relatada pelos entrevistados é a rotatividade de funcionários nos postos e a constante necessidade de mantê-los treinados e atualizados:

“Hoje, na nossa empresa, entendemos bem as responsabilidades ambientais. Uma das dificuldades sempre é o treinamento, outra é a rotatividade de funcionários. O treinamento deve ser constante por causa da rotatividade, tem que ser feito semanalmente ou quinzenalmente. Acho que a maior dificuldade hoje é o treinamento in loco.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 1)

“Acho que os órgãos ambientais não têm muita clareza do que devem cobrar em termos de meio ambiente. Vemos cobranças que não são feitas em outras partes do mundo, mas no Brasil são. Não temos uma identidade brasileira de meio ambiente, mas está se caminhando para isso.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 2)

“A Raízen promove os treinamentos e isso fortalece aquilo que nós já explicamos no dia a dia para eles. Passam para eles que não é só o proprietário e o gerente que estão em cima dessas responsabilidades ambientais e que a distribuidora também tem essa preocupação. O negócio é sério, então, quanto mais pessoas falando sobre o assunto, melhor”. (Relato de entrevistado de posto revendedor 3)

“Acho que os funcionários da empresa estão engajados, têm essa preocupação eminente, inclusive, até a parte da direção visita os postos e procura olhar quem faz cada função e a parte ambiental. Estamos com um engenheiro na cidade pontuando algumas situações que não estejam em conformidade.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 4)

“Penso que isso será cada vez mais importante, mas de uma forma geral, poucos clientes têm essa visão. Ainda é muito pequena a preocupação em relação ao meio ambiente. As novas gerações, em função da cultura que está sendo implantada na educação, vão mudar bastante. É uma coisa que cada vez mais a gente terá que prestar a atenção.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 5)

“Acho que ainda é muito discreta essa demanda. O consumidor não é muito atento a isso, ele até tem resistência a medidas de cuidado com meio ambiente e de segurança também. O motoqueiro não quer descer da moto para o abastecimento, o cliente ainda usa o celular na pista, ainda é uma coisa complicada essa responsabilidade do meio ambiente e segurança. Eles ainda não fazem uma diferenciação correta do posto mais sustentável para

outros com menos sustentabilidade. Embora as companhias, como a Ipiranga, tenham trabalhado muito na questão de posto ecológico, não percebo ainda isso como um diferencial competitivo. No futuro isso vai acontecer, porque o pessoal vai se dar conta, mas hoje ainda não percebo isso.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 6)

“Eles não dão importância. O consumidor não tem o conhecimento da responsabilidade ambiental. Por mais que eu veja que existem propagandas que a Raízen faz mostrando a qualidade do produto e a responsabilidade ambiental, o consumidor não percebe isso, não consegue distinguir um posto que tenha uma responsabilidade ambiental de outro.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 1)

“Acho que ele vai exigir mais, nos ajudar nessa ação de mais segurança e respeito ao meio ambiente. Temos que mostrar e despertar no consumidor essa curiosidade para que ele diferencie quando uma operação é segura, onde está sendo respeitado o meio ambiente. Acho que esse é o papel, temos que ser treinados, que anunciar que estamos treinando e trabalhando nesse sentido, para que o consumidor se sensibilize em relação ao meio ambiente e seja mais um agente de fiscalização” (Relato de entrevistado de posto revendedor 2)

“Eles não têm informação de como é tratada a questão ambiental dentro de um posto de gasolina, na minha opinião.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 5)

“Percebemos esse tipo de postura do consumidor no momento em que há uma contaminação. Nós já tivemos a infelicidade de algum tipo de contaminação e a repercussão é grande. A preocupação se reflete nas redes sociais e na imprensa, então eu acredito que está havendo uma mudança de cultura em termos de meio ambiente.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 6)

Os representantes dos postos revendedores entrevistados reconhecem a importância de uma legislação ambiental cada vez mais completa e uma atuação mais incisiva do governo na fiscalização de seu cumprimento. A maioria dos entrevistados reconhece a importância da legislação, mas tem dificuldade de cumpri-la, especialmente no que tange ao custo das exigências atuais. Vejamos:

“O Brasil é um país cheio de leis que alguns cumprem; e outros não. Geralmente acontece fiscalização sobre quem cumpre, e não com quem não cumpre. Por exemplo, existe um posto aqui na região de Florianópolis que está “n” anos sem licença, já foi fechado, reaberto e fechado novamente. Temos um posto próximo a ele e, daqui a pouco, fazem exigências absurdas e totalmente incabíveis, como algo de aspecto estético. Acho que a legislação deve existir, é importante. Mas acho que a fiscalização deveria ser um pouco mais educativa no sentido de não chegar e multar. O grande problema do Brasil é que a multa passou a ser uma forte arrecadação e não uma medida no sentido de orientação. Deveria haver multa apenas para aquele que não tem intenção de se adequar à legislação.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 1)

“Acho as leis ambientais pesadas, mas é importante que sejam, porque se assim a coisa já não acontece, imagina com uma lei mais fraca. A burocracia é o que atrapalha bastante” (Relato de entrevistado de posto revendedor 2)

“Acho que o posto tem um risco muito grande ao meio ambiente, então, ele tem que ter uma imagem de respeito a isso. Existem várias formas, desde a economia de energia, ao cuidado com efluentes.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 3)

“Hoje, as coisas que mais ocupam nosso tempo são as licenças e, dentro das licenças, a ambiental é a mais trabalhosa. A gente sabe que faz parte da legislação, coisas dentro do que o FUNDEMA nos obriga a fazer.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 4)

“Na verdade, o problema não é a legislação, mas é a mudança de cultura e intransigência dos órgãos de meio ambiente que complicam um pouco. Estamos em um processo de melhoria e ele deve ser adequado. No Brasil, a burocracia tranca tudo, não tem cabimento eu pedir uma licença ambiental e ficar seis meses esperando.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 5)

“Acho que a legislação tem que ser cumprida, mas no Brasil está um pouco acima da nossa realidade. Deveria ser uma implantação gradativa, em relação ao crescimento das exigências sobre o meio ambiente.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 6)

De maneira geral, os representantes dos postos de combustíveis entrevistados reconhecem haver menor mobilização ambiental entre postos concorrentes, mas observam que, em algumas regiões, parte da competição já toma providências visíveis nessa direção. O grupo de entrevistados reconhece tratar-se de questão de tempo, para que as questões ambientais ganhem ainda mais destaque entre postos concorrentes, como se pode ver nos seguintes excertos das entrevistas realizadas:

“Eu vejo que algumas bandeiras têm e outras não, algumas estão mais preocupadas do que outras. Sobre o revendedor, varia da cultura de cada um. Existem revendedores preocupados e os que não são.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 1)

“Existem inúmeros revendedores e concorrentes. Existe os que as ações têm importância baixa, outros alta e média. Se você pegar a bandeira independente, isso é muito baixo, mas se pegar as outras bandeiras vai ver entre média e alta. Depende do concorrente em si”. (Relato de entrevistado de posto revendedor 2)

“Eu não tenho isso bem claro, inclusive existe na concorrência o posto eco eficiente da Ipiranga. Talvez clientes com nível financeiro mais elevado, até levem em consideração a questão ambiental. Mas hoje o que importa é o preço e depois a parte de visualização do posto, se ele está bonito, limpo e organizado. Sobre parte ambiental, não consigo quantificar o que seria responsável pelo volume de venda.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 3)

“Eu vejo como o exemplo da Ipiranga que se se preocupa muito com a parte ambiental, a empresa tem isso bem gravado. Nos outros postos, sinceramente, eu não sei dizer se existe preocupação grande.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 4)

A maioria dos entrevistados alega que procura engajar seus funcionários para a questão ambiental, mas a implementação dessa ação é afetada pelos custos e aspectos mercadológicos, envolvendo as vendas e a rotatividade dos empregados, como se pode perceber nos seguintes excertos de entrevistas:

“Como sou de várias bandeiras, diria que a Raízen é a mais preocupada até então. Tem a postura mais preocupada das três bandeiras que eu tenho.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 1)

“Na realidade, meio ambiente é custo. No mercado, é tão competitivo como o combustível. Um exemplo é o meu vizinho que, como te falei, não tem a licença, fecha e obtém liminar para reabrir. Eu fui renovar a licença ambiental em um posto, dirigiram coisas que não têm cabimento e outras válidas. Tive que investir R\$ 50 mil para me adequar o posto que era Shell. Era uma franquia, e não como um posto de um revendedor, ou seja, a responsabilidade da manutenção ambiental era da Shell, e nós assumimos os gastos para renovar a licença. Esse é um dos problemas do mercado, o seu concorrente não está fazendo e você está, ou seja, a gente está cumprindo tudo, nós achamos importante” (Relato de entrevistado de posto revendedor 2)

“Reunimos o pessoal uma vez por mês para falar sobre vários pontos, inclusive SSMA. A orientação é passada ao gerente e ele cascadeia para os funcionários” (Relato de entrevistado de posto revendedor 3)

“É fazer o funcionário entender o problema que pode ocorrer em uma contaminação. Os procedimentos existem, mas é a gestão que atrapalha um pouco, pela alta rotatividade de funcionários. Muitas vezes você começa a dar um treinamento, sai um funcionário e entra um novo, assim é preciso ter a prática de forma constante, para manter isso fixo na rede.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 4)

“Acho que no DNA deles deve haver a educação, o entendimento de que o meio ambiente não é só no posto de gasolina, é na residência também, e todo o lixo e que você jogar na ruas vai contaminar e demorará anos para se deteriorar. Isso vem de berço. A maioria das empresas não tem essa preocupação, mas nós temos em função do produto contaminante, trabalhamos muito em cima disso, temos bastante sucesso mas não é sempre” (Relato de entrevistado de posto revendedor 5)

“Repassamos entre os funcionários. Até em função da rotatividade, essas posturas precisam ser repetidas sempre. Eu acredito que o treinamento e a inclusão no Você Conquista, fará com que isso se espalhe mais facilmente.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 6)

“No nosso mercado, a gente não tem falado sobre isso. Não é que falta comprometimento, mas devido à complicação que é o nosso mercado, não temos nos manifestado muito nessa questão. Existem as visitas feitas pelo GT, quando discutimos algo, mas acho que precisa de mais foco.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 1)

“Sim, nós temos um gerente de pista, além do gerente do posto, responsável em conversar com os frentistas sobre a parte ambiental. O processo começa no descarregamento de combustível até o derramamento, na hora de atender, ou seja, temos uma pessoa na pista para ver todo o processo de

segurança no dia a dia. Os funcionários sabem e tem uma pessoa responsável para conversar com eles no dia a dia porque, como falei, o posto de gasolina tem uma rotatividade muito grande de frentistas. Não adianta fazer um treinamento em um mês, porque no segundo já mudou a equipe. Tem que estar sempre fazendo treinamentos e tratando do assunto diariamente.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 2)

De maneira geral, os entrevistados também reconhecem ter suporte da empresa analisada. Porém, afirmam que os funcionários da Raízen que atendem diretamente aos postos têm pouco tempo disponível ou foco insuficiente para a questão ambiental dos postos:

“A minha gerência é, relativamente, nova, porque passou por um processo de modificações com a fusão da Raízen. Eu diria até que meu GT está se estabilizando agora.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 1)

“Eu acho que todos eles são dependentes de programas e cobranças da empresa e essa ação ainda é muito baixa. Necessita haver um rigorismo maior, uma pressão para que toda a cadeia funcione. Como os gerentes de territórios não são avaliados por essa postura, ou se são a gente não percebe, eles chegam ao posto sem essa postura, que é muito mais a de cidadão e conhecedor do assunto. Na verdade, a preocupação com o meio ambiente é muito mais uma postura de cidadão do que um programa da companhia. A companhia tem uma preocupação, mas não é marcante e intensa para que realmente sensibilize tanto o revendedor, como o gerente e o frentista.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 2)

Além dessa dificuldade, outros desafios na operacionalização das estratégias ambientais e disseminação da responsabilidade ambiental para as práticas cotidianas de trabalho nos postos de combustíveis são relatados pelos gestores entrevistados:

“Chefe de pista tem suas responsabilidades mas temos dificuldade porque é uma coisa que tem que ser continuamente lembrada. Se não fazemos um trabalho continuado, eles colocam a questão em segundo plano. No curto prazo, não acontece nada, as consequências são sempre em longo prazo. Tenho a dificuldade no sentido de manter, precisamos estar continuamente instruindo.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 1)

“Tenho que lembrar todos os procedimentos. Temos coisas rotineiras, por exemplo, temos uma empresa para fazer limpezas das caixas separadoras a cada três meses e outra para fazer os recolhimentos das embalagens e dos filtros. As atividades rotineiras não têm muito problema, difícil é o que sai um pouco da rotina, como o derramamento de pista, porque tem a caixa de areia e eles esquecem, trocam o empregado e não instruem.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 2)

“Não temos treinamento específico. Mas, no dia a dia estamos treinando. O funcionário está na pista e você está treinando, explica que vai conter um

vazamento com areia, que não vai deixar ir para a canaleta, ou para a caixa separadora. Na prática, é isso que a gente faz.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 3)

“Mas é preciso ver como é no dia a dia. Como não temos disponibilidade de tempo, o funcionário não vai fora do horário de trabalho dele fazer isso, teria que ser feito no posto, com agendamento prévio.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 4)

“Quando um novo funcionário entra na empresa, há uma instrução sobre o que é a nossa empresa e passamos pela área de conscientização sobre meio ambiente. Eventualmente, acontecem treinamentos e abordamos a forma de trabalhar, como lidar com derrames e produtos que são poluentes.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 5)

Os revendedores pesquisados analisaram cada uma das principais práticas e ferramentais utilizados pela empresa para a disseminação da política ambiental. O Quadro 9 oferece sua percepção geral, bem como as principais observações relativas a elas.

Práticas e ferramentas	Percepção geral	Observação
Metas ambientais	Positiva	<i>“São muito relevantes para assegurar foco de toda equipe”</i>
Visita estruturada GT	Positiva	<i>“Deve ser mantida, mas GTs tem cada vez menos tempo para dar suporte adequado ao revendedor”</i>
Cliente misterioso	Positiva	<i>“Iniciativa muito relevante”</i>
Fóruns e treinamentos ambientais	Positiva	<i>“Eu acho adequado. Só tenho uma sugestão: acho importante haver algum tipo de premiação para ajudar a motivar o pessoal a participar. Falo de premiação para eles participarem, não em dinheiro, para eles fazerem parte dos treinamentos. Estou me referindo, especificamente, a isso, porque não é um tema que motiva. O cara não quer abrir mão do tempo dele, porque geralmente não é no horário de trabalho, embora eu pague até hora extra para eles participarem. É um problema de cultura, e mudar é difícil, por isso teria que haver algum incentivo. Não em dinheiro, mas, por exemplo, presentear o participante com uma jaqueta, algo do tipo.”</i>
Fornecedores e parceiros para novas tecnologias	Positiva	<i>“Hoje, o nosso sindicato tem algumas parcerias com empresas, como de recolhimento de embalagens e limpeza de caixa. Eu acho interessante desenvolver parceiros nesse sentido.”</i>

Quadro 9 - Avaliação das Práticas e Ferramentas Ambientais

Os revendedores entrevistados afirmam haver muitas obrigações e ajustes de equipamentos que aumentam as responsabilidades e os custos inerentes à operação de postos revendedores de combustíveis:

“Nas pistas dos postos, precisamos ter uma canaleta de coleta, caso haja derramamento. Na realidade, quando há um derramamento, temos que colocar uma manta que absorve, você usa areia e depois a recolhe, pois ficou

indevida e a armazena em um recipiente adequado, até que empresas de meio ambiente recolham e deem um destino final para ela. Em volta da pista, podem haver excedentes e há uma canaleta de contenção que vai para uma caixa separadora” (Relato de entrevistado de posto revendedor 1).

“Outro dia, nesse posto que eu te falei, essa canaleta enferrujou. Na realidade, ela só tem uma função de forma, porque o concreto contém, o que não pode haver é uma rachadura na pista, por risco de infiltração. Outro dia, o órgão ambiental me obrigou a trocar a canaleta e tive que gastar uma grana para isso, sendo que só tinha uma função estética. Entrou um fiscal novo e ele encrencou com a canaleta e não houve jeito, tive que trocar a canaleta.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 2)

“Essas coisas de interpretação, às vezes é um problema do fiscal. Ele tem um problema sério com relação a isso, às vezes não sabe qual é a função, pois a canaleta está lá, eu precisei daquela canaleta só para ser molde do concreto na realidade e para não quebrar a borda do concreto, só por um aspecto estético. No entanto, o concreto estava totalmente impermeável. Então, a função estava sendo cumprida sem problema algum e ele exigiu a troca.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 3)

“Para resolver um problema estético, criou-se um problema talvez ambiental, porque tive que cortar a pista. Na minha opinião, era mais saudável deixar a canaleta lá, mesmo enferrujada. É esse tipo de problema que temos.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 4)

“Acho que o maior avanço foi a transferência da fiscalização do Ibama para a Secretaria do Meio Ambiente de Curitiba. No meu caso, não responderei mais para o Ibama, mas para a Secretaria Municipal do Meio Ambiente. Foi após o CONAMA 273 que ocorreram as mudanças. Na implantação, não vejo muita dificuldade, tentamos estar dentro dos padrões exigidos pela Secretaria do Meio Ambiente, tanto que nossos postos não têm problema ambiental.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 5)

“Como as exigências no dia a dia dos órgãos ambientais são muito fortes, não há mais como o revendedor desconhecer as responsabilidades ambientais e suas obrigações. Porque o nosso órgão ambiental, o FUNDEMA, é muito exigente, então, se a pessoa não se adequar às normas ambientais regionais, o posto fecha. Não tem como a pessoa não estar sabendo das responsabilidades, acho que o revendedor, em geral, está sabendo da sua responsabilidade ambiental.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 6)

Os entrevistados também destacaram as obrigações contratuais e responsabilidades ambientais que envolvem os postos de combustíveis:

“Contratualmente estão claras. Mas, na realidade, a Raízen coloca que a responsabilidade, de certa maneira, é toda nossa, só que legalmente não é assim, todo mundo é corresponsável. A Raízen joga toda a responsabilidade para nós, mas tudo bem. Sou dono dos equipamentos, então, a responsabilidade é minha, mas a Raízen não deixa de ser corresponsável legalmente. Por exemplo, se eu coloco um empreiteiro para fazer a minha obra e morre algum funcionário, eu sou corresponsável. Está claro que a Raízen coloca que eu sou responsável por tudo, mas sei que não é bem assim.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 1)

“São contratos que têm uma característica muito leonina, é tudo responsabilidade do revendedor. São coisas feitas e depois na Justiça se

partilha, o passivo ambiental mesmo é uma coisa que as companhias passaram para os postos, mas que até hoje isso é discutido. O contrato me dá a impressão que é uma retirada de responsabilidade da empresa, acho que esse foi um erro cometido há 15 anos, quando começou essa transferência dos equipamentos dos postos. Na verdade, as companhias queriam sair fora de uma responsabilidade ambiental que enxergaram muito antes do que a revenda. Há coparticipação de todos no processo e por isso nós temos que ter uma preocupação cooperativada, trabalhar juntos e não procurar a responsabilidade do dano. Temos que nos preocupar em não gerar o dano.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 2)

“Eu acho que ainda esse cumprimento legal é fraco. Não são todos que cumprem as obrigações. Acho que ainda existe muito chão pela frente.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 3)

“A revenda não tem noção. Eu vejo que uma minoria da revenda tem comprometimento. O restante faz o mínimo necessário para se adequar e conseguir o alvará, para poder operar depois de qualquer forma.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 4)

“Acho que a empresa está passando por um processo de estar sempre ao lado do revendedor. Só que ela também está transferindo a responsabilidade ambiental para o revendedor. Prova disso é que na maioria dos postos o tanque de combustível e os equipamentos não são mais da empresa, são de responsabilidade do revendedor. Então, se isso está no contrato e o revendedor aceita essa situação, tem que assumir a responsabilidade. Antigamente, não se assumia essa responsabilidade porque sabia que os equipamentos e a responsabilidade ambiental eram do distribuidor. Hoje não, os equipamentos são do revendedor e ele tem que tomar um cuidado maior com a parte ambiental.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 5)

“Eu acho que as exigências legais e contratuais caminham juntas, se você atender as exigências legais estará atendendo a Raízen também.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 6)

A maioria dos entrevistados possui sistemas automatizados de controle de estoque, embora reconheçam haver falta de padronização no controle anual de estanqueidade de instalações. Reclamam, ainda, dos elevados custos envolvidos nessa atividade dos postos.

“Nos dois postos da Shell, tenho o controle automatizado para controle de estoque e, em dois, eu tenho monitoramento de interstícios. Na verdade, tenho o sistema nos três, mas em um deles, só acontece o monitoramento de interstícios, e em outro só o monitoramento de volume. Neste último, estou adequando para fazer também o monitoramento de interstícios. No posto Shell que estou renovando a licença, havia o monitoramento de interstícios. Foi pedido também um monitoramento de interstícios em tanques de óleos usados, estou trocando.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 1)

“A dificuldade foi só no investimento mesmo. Mas acho os equipamentos muito bons. Primeiro, ele me dá um relatório, que você controla com muito mais precisão e monitora se tem água no combustível, que também é muito importante.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 2)

“Eu não tenho ainda, mas estou providenciando. Aqui não se sabe ainda como vai funcionar essa legislação. Normalmente as pessoas que colocam

esse equipamento fazem isso por livre e espontânea vontade. No estado de Santa Catarina está para sair uma lei que vai tornar obrigatório, então não adianta comprar o equipamento que não está homologado pelo meio ambiente. Estamos esperando a definição dessa situação porque sabemos que vai ser um processo obrigatório dentro do posto.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 3)

“A fazenda estadual vai exigir esse monitoramento automatizado de tanque e de volume, jogando a informação diretamente na central. Você vai ser obrigado a jogar a informação, através de um celular industrial, em uma central, e eles darão incentivo fiscal para instalar, por isso que eu ainda não instalei em um dos postos. Estou esperando. Na fazenda estadual de Santa Catarina você será obrigado a monitorar os volumes e a comunicar para uma central, basicamente para eles saberem quando houver derrame, carga roubada, compra sem nota, esse tipo de coisas. Eles saberão toda vez que você encher o tanque e poderão cobrar a nota fiscal desse abastecimento.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 4)

“Temos o controle automatizado em cinco postos e é uma ferramenta importante para o controle de estoque, desde que todos os equipamentos estejam aferidos. Serve até como verificador de água. É uma ferramenta importante.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 5)

“O controle automatizado eu tenho e a estanqueidade também, mas não é anual. A exigência da Secretaria Municipal do Meio Ambiente é que seja feita a cada três anos. No Estado de Santa Catarina, já é obrigatório o uso desses equipamentos. Não tenho dificuldade; o problema é somente o alto custo.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 6)

“Eu tenho o controle automatizado e a estanqueidade anual eu não faço. O sistema aponta qualquer tipo de falha, então, se houvesse preocupação ou indício de que está vazando produto a gente faria, mas o sistema é todo automatizado, portanto eu não faço a estanqueidade anual.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 1)

A maioria dos entrevistados reconhecem que será crescente a cobrança dos consumidores quanto às questões relacionadas ao meio ambiente, bem como o recrudescimento da legislação ambiental. Açam que um incremento da comunicação poderá chamar ainda mais atenção para a questão ambiental das empresas e tem impacto no relacionamento com o cliente:

“Estou em uma mudança de exigências e não foi, basicamente, uma mudança de legislação. Eles estão atentando a mais detalhes da própria legislação. Não consigo vislumbrar qual será o nosso desafio. Mas consigo perceber que cada vez vai ser mais exigente. Acho também que vai haver uma grande mudança de política, talvez o combustível migre para formas mais limpas, pode ser o principal desafio, porque, por mais que a gente queira, não vai deixar de jogar gases CO₂ na atmosfera. No futuro, tende a acontecer um mix de energias, até sair do petróleo, acho que este vai ser um dos nossos desafios.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 1)

“Acho que a melhoria dos equipamentos, como as bombas e bicos, para que tornem a operação mais segura. Já estão chegando bombas mais modernas, com mais segurança, menos riscos de vazamento. Isso vai ser muito importante. O grande problema sempre é a falha de equipamentos. Nós

podemos melhorar a postura das pessoas, mas os equipamentos ainda estão sujeitos a falhas, rachaduras e vazamentos. Os nossos bicos, em função do combustível com álcool, têm um risco maior, o automático não funciona, faz derramamento nos carros e na pista. Por isso, o pessoal precisa estar treinado para estar com um balde com areia, essas coisas são facilmente descuidadas nos postos.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 2)

“Acho que chegará um momento em que o próprio consumidor vai abastecer o seu veículo. Hoje a exigência ambiental global no mercado está procurando outros tipos de combustíveis, você tem uma ação que o governo fez para o etanol que é uma saída para outro tipo de combustível. Outra ação para o GNV e biodiesel, e agora o que está por vir é o carro elétrico. Temos que estar sempre se adequando ao momento e por isso a importância da Raízen em buscar soluções e dar esse suporte aos revendedores. Porque é uma questão mundial.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 3)

“Acho que só com mais divulgação a questão ambiental terá o destaque. O consumidor tem cobrar mais a revenda, para saber se ela está fazendo o seu papel. Como fazer isso eu não sei dizer, mas o consumidor deveria estar ciente dessa responsabilidade que os postos têm.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 4)

“Acho que tem um caminho a seguir ainda. Precisa haver mais conscientização e comprometimento da revenda como um todo.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 5)

“Acho que, através de uma mídia forte não só das companhias mas do próprio governo, para fazer com que a preocupação não seja só do revendedor, mas também da população. Assim, pode chegar o momento de os consumidores escolherem os seus postos, preocupados com o meio ambiente.” (Relato de entrevistado de posto revendedor 6)

O entrevistado do posto revendedor 1 acredita que as leis não são aplicadas da forma correta para todos os postos e que, enquanto alguns recebem fiscalização dura, outros cometem erros que comprometem o meio ambiente, sem serem punidos. Também criticou a forma como a fiscalização é feita, por não instruir os revendedores a como resolver o problema. Além disso, afirmou que existiria uma verdadeira “indústria de multas”, mais preocupada em punir do que ajudar os postos com problemas a melhorarem suas práticas ambientais e o cumprimento da legislação. Reconhece a relevância da estratégia ambiental da Raízen, mas ressalta que algumas ferramentas propostas pela própria empresa não são executadas nos postos por falta de incentivos mais visíveis, como treinamentos periódicos e temáticos. Segundo ele, dono de postos de várias bandeiras, a empresa analisada é a que possui maior preocupação ambiental. No futuro, o entrevistado acredita em uma mudança nas questões energéticas que vão além do uso do petróleo e indica que a empresa analisada deverá ser líder dessa inovação em direção à novas fontes de energia para se manter competitiva e sobreviver no mercado.

Segundo o entrevistado do posto revendedor 2, as ações da empresa em relação a incentivar os postos na preocupação com o meio ambiente ainda são muito tímidas. Ele acredita que deve haver mais rigidez e atuação das equipes de vendas, o elo principal de relacionamento da empresa com os postos. Segundo ele, as questões ambientais precisam ser discutidas com mais frequência para não caírem no esquecimento. Isso somado à rotatividade de funcionários nos postos de serviços acaba criando grandes dificuldades para a disseminação das estratégias ambientais na rede de postos. Ele também sugeriu uma troca de informação entre a empresa e os revendedores de combustíveis, na intenção de descobrir experiências exitosas e compartilhar as informações e boas práticas em toda a rede.

O entrevistado do posto revendedor 3 concorda com as exigências legais feitas aos postos, mas desde que elas sejam aplicadas com bom senso, e não como forma de arrecadar verba com multas. Novamente aparece a sensação de que o poder punitivo das leis e a forma de atuação da fiscalização se sobrepõem ao papel educativo e transformador desse aparato legal e das estruturas governamentais de fiscalização. Ele também afirma que a atuação da empresa na disseminação da consciência ambiental ainda pode melhorar e que um problema adicional nos treinamentos em relação aos cuidados com o meio ambiente, segurança e medidas de emergência para os funcionários (frentistas) é a falta de tempo dos empregados da empresa responsáveis por essas atividades. Sugere a criação de uma cartilha de conhecimentos básicos para os revendedores. O entrevistado disse que muitos revendedores não se preocupam com a causa ambiental, até mesmo porque inexistente uma postura incisiva também dos consumidores em relação às obrigações dos postos.

O entrevistado do posto revendedor 4 considera o trabalho da empresa em relação à proteção do meio ambiente satisfatório, mas disse que a atuação preventiva da empresa junto aos postos ainda pode melhorar. O revendedor alega fazer treinamentos nos postos e informar aos funcionários os riscos ambientais que envolvem um posto de combustível. O entrevistado citou diversas ações de sustentabilidade espontâneas feitas no posto, que permitiram o título de “posto ecológico” em sua região, já que o trabalho sustentável seria um diferencial do posto na cidade, atraindo e fidelizando clientes, alega o revendedor.

O entrevistado do posto revendedor 5 elogiou a estratégia da empresa em relação à preocupação ambiental, por se fazer presente e atuante. No entanto,

afirma que é preciso, ainda, investir em parcerias com empresas regionais, para que não haja dependência tão grande daquelas localizadas em São Paulo. O entrevistado faz treinamentos com os funcionários e o gerente do posto fica encarregado de sempre passar informações sobre as obrigações em relação ao meio ambiente relativas ao posto. Sobre o futuro, o entrevistado acredita na possibilidade de os consumidores começarem a abastecer os próprios veículos, dispensando o trabalho dos frentistas.

Segundo o entrevistado do posto revendedor 6, a Raízen tem atuação responsável em relação à questão ambiental. No entanto, ele sugeriu mais treinamentos e uma campanha feita na mídia e junto a governo e órgãos setoriais para dar mais visibilidade à organização, ajudando a conscientizar os consumidores. Com a conscientização, sugere o revendedor, mais consumidores farão escolhas sobre postos ambientalmente adequados. O entrevistado afirma que realiza reuniões mensais para abordar temas relacionados ao meio ambiente e cumprimento da legislação com os gerentes dos postos, que transmitem as informações para os frentistas.

Na busca de se aperfeiçoar o processo de implementação da estratégia ambiental da empresa, os revendedores entrevistados ainda sugeriram melhorias, tais como: a) implementação de auditorias ambientais e de segurança nos postos com maior regularidade, adicionalmente às visitas estruturadas executadas pelos funcionários de vendas que visitam regularmente os postos; b) homologação e indicação de empresas regionais capacitadas para consultoria ambiental aos postos, tecnologias construtivas sustentáveis e tecnologias eficientes de preservação de recursos naturais; c) redimensionamento da atuação dos gerentes de território (equipes de vendas), de forma a dedicar mais tempo à questão ambiental, em especial para apoiar o revendedor no engajamento dos funcionários dos postos; d) ampliação dos treinamentos sobre o tema ambiental, assegurando atualização periódica sobre legislação, equipamentos, riscos e melhores práticas; e) atualização anual da cartilha de pontos básicos, recomendações ambientais, equipamentos obrigatórios e como usar energia e água de maneira sustentável; f) recomendação de sistemas de reuso de água nos postos da marca da empresa e estímulo financeiro para sua adoção; g) abolição de equipamentos poluentes e incentivo a práticas como descarte adequado de produtos, incluindo embalagens de lubrificantes; i) incentivo à coleta seletiva de lixo em toda a rede de postos; e j)

capacitação do grupo de gerentes dos postos para a questão ambiental e auditoria periódica das práticas ambientais dos postos.

10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A responsabilidade ambiental e o desenvolvimento sustentável são temas que ganham importância crescente no meio empresarial, no circuito acadêmico e perante a sociedade em geral. A legislação ambiental, cada vez mais abrangente, completa e incisiva, tem se apresentado como um elemento indutor relevante para mudança de comportamento em muitos segmentos empresariais, em especial, para as organizações que comercializam produtos e serviços potencialmente poluentes. Porém, a difusão de inovações ambientais no ambiente de negócios contemporâneo opera a partir de realidades complexas. Uma dessas realidades é a da atuação em redes empresariais, foco da presente pesquisa.

Na investigação realizada, procurou-se construir um contorno histórico para mudança de foco das empresas em direção à conscientização em relação aos problemas que afetam o meio ambiente e à busca de uma operação sustentável que preserve os recursos naturais. Para tanto, discutiu-se como os atores sociais pressionam e desafiam as empresas nessa direção. Nesse contexto, as organizações adotam políticas e sistemas de gestão ambiental, para que consigam operacionalizar e implementar sua estratégia de sustentabilidade, publicam relatórios ambientais e sociais e divulgam cada vez mais seu alegado compromisso pela transparência da operação e respeito ao meio ambiente como forma de reforçar sua legitimidade perante a sociedade.

Uma série de fatores tem impulsionado as empresas a adotarem melhores práticas ambientais e incorporarem preocupações quanto ao meio ambiente na formulação de suas estratégias. A compreensão de que critérios ambientais vão guiar cada vez mais as decisões de compra por parte dos consumidores, transformando-o em um requisito essencial para os negócios no futuro, a exigência de investidores contra riscos e punições relacionadas ao meio ambiente que podem resultar em multas e indenizações, com a consequente queda de rendimento dos investimentos e a conscientização de executivos e empregados são também outros fatores que têm, crescentemente, adquirido maior relevância na dinâmica de difusões ambientais entre as empresas.

O estudo procurou discutir como a evolução da indústria do petróleo aconteceu e como a realidade de legitimidade desse setor perante a sociedade tem

se transformando, a fim de incorporar as exigências ambientais como requisito para sua sobrevivência desse negócio nas sociedades contemporâneas. Se o petróleo ajudou o próprio desenvolvimento da sociedade, tendo seus derivados tornando-se essenciais para a geração de produtos e serviços que permitiram grandes avanços para a humanidade, atualmente a possibilidade de alcançar em um relativo curto espaço de tempo a finitude dos recursos fósseis e a necessidade de buscar fontes renováveis de energia têm se colocado como questões que desafiam a sociedade, bem como, e principalmente, as empresas que atuam no setor. Nesse contexto, o estudo da disseminação de estratégias de responsabilidade ambiental em redes de distribuição de combustíveis torna-se ainda mais relevante.

A questão de pesquisa que organizou todo o estudo foi “como se dissemina a estratégia de responsabilidade ambiental de uma distribuidora de combustíveis entre seus postos de serviços?”. Questões complementares a ela, que também pautaram o desenvolvimento da pesquisa, se organizaram a partir da análise da capacidade de fomento e fortalecimento de uma cultura de respeito ao meio ambiente nessa rede complexa de organizações.

Os resultados encontrados pela investigação denotam que as orientações estratégicas gerais e um importante alinhamento da alta direção da organização configuram-se em elementos essenciais para a consolidação de uma cultura de responsabilidade ambiental na empresa. No entanto, não se fazem como condição suficiente para que sejam realmente efetivados. Existe a necessidade de materializar e dar mais concretude à essas estratégias, através do desenvolvimento de ferramentas capazes de associar, no cotidiano de trabalho dos diferentes níveis hierárquicos da empresa e também junto a seus postos distribuidores de combustíveis, a avaliação da performance nas atividades à performance de respeito às questões ambientais. Essa é uma das frentes de ação nas quais a empresa analisada tem se empenhado em avançar, desenvolvendo ferramentas específicas e sistemas de indicadores relacionados às questões ambientais. Porém, os maiores desafios de disseminação das estratégias ambientais entre os postos de combustíveis da rede reside na aproximação mais sistemática, com ações e atividades específicas para as questões ambientais, que, muitas vezes, se diluem em um mar de outras demandas e necessidade de boa *performance* econômico-financeira enfrentadas pelas empresas parceiras nessa rede.

A fim de dar conta dos objetivos específicos definidos nessa pesquisa, esse trabalho discutiu a evolução da estratégia de responsabilidade ambiental nas empresas e os elementos para a construção de uma política de sustentabilidade, em especial no setor de distribuição de combustíveis no Brasil, tanto por meio dos capítulos dedicados à discussão teórica, quanto via capítulos que contêm a análise da trajetória e da realidade ambiental do setor de petróleo no país, com destaque para a regulação que os atores sociais desempenham sobre as empresas desse ramo, notadamente o Estado e a legislação ambiental do país.

Na busca pela consecução do segundo objetivo específico desse estudo, a saber, a análise de como se implementam sistemas de gestão ambiental em empresas de distribuição de combustíveis e quais são as diretrizes para a sua execução em postos de combustíveis, foram apresentados os achados de pesquisa, apresentados de forma a reproduzir a triangulação de dados entre fontes primárias e secundárias que guiou a interpretação dos dados. O mesmo se deu em relação ao último objetivo específico da pesquisa, ou seja, a indicação de oportunidades de melhorias para a implementação de práticas ambientais na empresa e sua rede de empresas.

A pesquisa apontou que as empresas distribuidoras de combustíveis componentes da rede Raízen têm desafios importantes para buscar uma operação que atenda a legislação e que seja ambientalmente adequada. Ao contrário de se constituírem em meras organizações de distribuição de produtos e serviços, os postos de combustíveis deparam-se com o desafio de transformar a responsabilidade ambiental da matriz em realidade concreta no seu dia a dia, ou seja, aparecem como um elo importantíssimo da cadeia fundamental para a distribuição dos combustíveis e para a consolidação das práticas ambientais do grupo empresarial como um todo.

Se o ambiente de negócios contemporâneo cada vez mais assimila as responsabilidades e procura desenvolver a cooperação entre as empresas, muitos desafios ainda perduram na implementação de estratégias ambientais em redes empresariais. Isso se torna mais desafiador no setor de combustíveis e, em especial, na empresa escolhida como unidade de análise da pesquisa, visto que apresenta uma grande dispersão geográfica, atuando em diferentes realidades socioculturais do Brasil, com postos de combustíveis gerenciados por pessoas e grupos com

variadas compreensões, formações, experiência e aderência aos valores ambientais e, até mesmo, à própria prática dos negócios.

Mesmo diante de uma multiplicidade de ferramentas e práticas para a disseminação da responsabilidade ambiental na empresa investigada, sua implementação junto aos postos não é homogênea, como ficou evidenciado nas entrevistas realizadas com executivos da empresa, bem como na pesquisa realizada junto aos postos revendedores de combustíveis.

Como observado na análise dos dados, tanto os executivos da empresa quanto os gestores dos postos revendedores de combustíveis reconhecem a prioridade dada à estratégia ambiental na empresa analisada. Ambos os grupos de atores entrevistados reconhecem ainda avanços na implementação das estratégias ambientais da empresa matriz junto aos seus distribuidores de combustíveis. Porém, apontam também desafios, bloqueios e dificuldades, que são acompanhados de sugestões de aprimoramento das atividades. Muitos dos desafios podem ser superados por uma ação mais incisiva, sistemática e concreta de aproximação entre representantes da matriz junto aos postos, gestores e frentistas dessas empresas.

O relatório de sustentabilidade da empresa indica a visão, a missão, os valores e as atitudes que têm orientado as atividades da organização. Além disso, as ferramentas e das práticas, ainda que não plenamente implementadas ou reconhecidas, são consideradas tanto pelo executivos da empresa matriz quanto pelos gestores dos postos de combustível como um sinal de avanço na direção da intenção pela disseminação da responsabilidade.

Embora reconheçamos a necessidade de estudos futuros acerca da responsabilidade ambiental de empresas, este estudo se dedicou a nortear a evolução da estratégia de gestão ambiental da empresa analisada, em especial, destacando a forma escolhida pela sua implementação. Os avanços e os desafios para a execução da gestão ambiental puderam ser apresentados e discutidos em profundidade na análise dos dados.

O estudo não permitiu o aprofundamento sobre realidades vinculadas à agenda de responsabilidade social vivenciadas pelas empresas distribuidoras de combustíveis, o que se constitui em oportunidades de novos estudos. Além disso, acredita-se que novos estudos devem analisar outras responsabilidades das corporações, especialmente aquelas de conotação social, que, complementarmente à responsabilidade ambiental, poderão verter para melhoria da qualidade de vida

para as pessoas, inclusão social, melhoria de renda nas comunidades em complemento às questões de crescimento e promoção de outras agendas relacionadas ao desenvolvimento sustentável dos territórios.

REFERÊNCIAS

- Abramovay, R. (2012). *Muito Além da Economia Verde*. São Paulo: Planeta Sustentável.
- Abramovay, R. (2012). Em busca do Capitalismo Sustentável. *Folha de São Paulo*, Caderno Empreendedor Social, 31/03/2012. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/colunas/1069934-em-busca-do-capitalismo-sustentavel.shtml>, acesso em 03/11/2013.
- Abramovay, R. (2013). Em vez do desperdício, um reino de abundância. *Valor Online*, Valor, 11/06.
- ANÁLISE GESTÃO AMBIENTAL. (2013). *Revista Análise Gestão Ambiental*, Editora Análise, edição 2013.
- Andersson, U.; Forsgren, M.; Holm, U. (2002). The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. *Strategic Management Journal*, v. 23, n. 11, p. 979-996, nov.
- Azevedo, A. L. V. (2008). Indicadores de Sustentabilidade Empresarial no Brasil: uma avaliação do Relatório do CEBDS. *Revista Iberoamericana de Economia Ecológica*, Vol. 5: 75-93.
- Balestrin, A.; Vargas, L.M.; Fayard, P. (2005). Ampliação interorganizacional do conhecimento: o caso das redes de cooperação. *Revista Eletrônica de Administração*, v.11, n.1, p. 1-25, jan./fev. 2005.
- Barbieri, J. C. (2004). *Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos*. 1. ed. São Paulo: Ed. Saraiva.
- Barbieri, J. C. (2003). *Desenvolvimento e Meio Ambiente: as estratégias de mudanças da Agenda 21*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Barbieri, J. C. (2007). Organizações inovadoras sustentáveis. In: Barbieri, J.C.; SIMANTOB, M.A. (Org.). *Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Barbieri, J. C. (2011). *Gestão Ambiental Empresarial: conceitos, modelos e instrumentos*. São Paulo: Saraiva, 2011.
- Bengtsson, M.; Kock, S. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, local, v. 14, n. 13, p. 178-194.
- Bengtsson, M.; Kock, S. (2000). "Coopetition" in business networks – to cooperate and compete simultaneously, *Industrial Marketing Management*, v. 29, n. 5, p. 411-426, set.

- Bittencourt, E.; Carrieri, A. (2005). Responsabilidade social: ideologia, poder e discurso na lógica empresarial. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, São Paulo, v. 45, p.10-22.
- Cajazeira, J. E. R.; Barbieri, J. C. (2005). A nova versão de norma ISO 14.001: As influências presentes no primeiro ciclo revisional e as mudanças efetuadas, *Read*, Edição 48, volume 11, Nov-Dez.
- Cajazeira, J. E. R.; Barbieri, J. C. (2006). ISO 26000- A quem interessa a norma internacional de responsabilidade social? *IX SIMPOI – anais do IX Simpósio de Administração de Produção, Logística e Operações – SIMPOI 2006 – FGV – EAESP*.
- Child, J.; Faulkner, D.; Tallman, S. (2005). *Cooperative strategy: managing alliances, networks and joint ventures*. Oxford: Oxford University Press. Disponível em: <<http://www.ukcatalogue.oup.com>> Acesso em: 22/03/2012.
- CLARO, P. B. O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. (2008). Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. *Revista de Administração*, São Paulo, v.43, n.4, p. 289-300; Out/Nov/Dez, 2008.
- COLEMAN, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- COMISSÃO MUNDIAL SOBRE O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. (1991). *Nosso Futuro Comum*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas. 430p. (tradução).
- Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS). (2013). Disponível em: <<http://www.cebds.org.br>> Acesso em: 28 ago 2013.
- Cropper, S. et al. (Ed.). (2008). *The Oxford handbook of inter-organizational relations*. Oxford: Oxford University Press. Disponível em <www.ukcatalogue.oup.com>, acesso em 28 mar. 2013.
- D'Ambrosio, D.; MELLO, P. C. (1988). A responsabilidade que dá retorno social: C&A, Natura e Magazine Luiza investem para associarem suas marcas a projetos sociais que as aproximam mais dos consumidores e funcionários; São Paulo, *Gazeta Mercantil*, 10 de novembro.
- Sistema da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE/MG; Petróleo Brasileiro S/A – Petrobrás. (2006). *Diagnóstico da Cadeia Produtiva de Petróleo e Gás em Minas Gerais*, Belo Horizonte, maio.
- Eisenhardt, K. M. (1991). Better Stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic. *Stanford University – Academy of Management Review*, vol.16, nr 3, p. 620-627.

- Elkington, J. (2004). Enter the triple bottom line. In: Henriques, A., Richardson, J. (Eds), *The Triple Bottom Line: Does It All Add up?* Earthscan, Londres.
- Fontenelle, I. A. (2005). *Consumo Ético: Construção de um novo fazer político?* Fundação Getúlio Vargas, EAESP, p.11.
- Gonçalves-Dias, S. F. L.; TEODÓSIO, A. S. S. (2010). Ambientalismo Empresarial para além de simplismos: perspectivas de análise teórico conceitual de sua complexidade. *XIII SEMEAD – Seminário em Administração*, setembro.
- Gonçalves-Dias, S. F. L.; TEODÓSIO, A. S. S. (2006). Instrumentalidade e altruísmo na responsabilidade social corporativa. *INTEGRAÇÃO*, São Paulo, p.1-16.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). (2013). Diretrizes para relatório de sustentabilidade. Disponível em <www.globalreporting.org>, Acesso em 29 set. 2013.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, v. 91, n. 3, p. 481, nov.
- Granovetter, M. (1974). *Getting a job: a study of contacts and careers*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Granovetter, M. (2005). The Impact of Social Structure on Economic Outcomes. *Journal of Economic Perspectives*, v. 19, n. 1, p. 33-50, winter.
- Hakansson, H; Snehota, I. (2006). No business is an island: the network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, v. 22, p. 256-270.
- Heimbecher, D. R. (2011). *Consumo Ético e sustentabilidade ambiental: estudo exploratório para conhecer comportamentos de aprendizagem, participação, responsabilidade e solidariedade do consumidor*. Tese de doutorado – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 246f.
- Hobsbawn, E. J. (1995). *Era dos extremos: o breve século XX: 1914-1991*. São Paulo. Companhia das Letras.
- Hoffman, A. J. (2001). *From Heresy to Dogma: An institutional History of Corporate Environmentalism* – Stanford University Press, Expanded edition.
- Hoffman, A. J. (2000). *Integrating environmental and social issues into corporate practice*. Abingdon, Carfax Publishing, June.
- Hoffman, A. J. (2010). *Climate Change as a Cultural and Behavioral Issue: Addressing Barriers and Implementing Solutions*. Disponível on line: www.sciencedirect.com.
- Hoffman, A. J. (2011). The Culture and discourse of climate skepticism – University of Michigan, *Strategic Organization*, pg 1-8.

- INSTITUTO ETHOS. (2012). Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>> Acesso em: 21 mar. 2012.
- Lazzarini, S. G. (2008). *Empresas em rede*. São Paulo: Cengage EEAarning.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU.
- Medeiros, Luís C. M. (2003). Meio Ambiente e a Empresa: O Mapeamento dos Stakeholders Relevantes na Gestão Ambiental das Indústrias Fluminenses no Início do Sec. XXI, EnAMPAD.
- Melo Neto, F. P.; Froes, C. (2001). *Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro*. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark.
- Meyer, K. E. (2004). Perspectives on multinational enterprises in emerging economies, *Journal of International Business Studies*, v. 35, n. 4, p. 259-276.
- Motta, R. S. (1997). *Manual para valoração econômica de recursos ambientais*. Rio de Janeiro: IPEA/MMA/PNUD/CNPq. Disponível em <<http://www.mma.gov.br>> Acesso em: 02 mai. 2012
- Nascimento, L. F. (2007). Empresa Psicopata versus Empresa Cidadã, *RGSA – Revista da Gestão Social e Meio Ambiente*, Jan-Abr, pp. 19-29.
- Nascimento, L. F.; HIWATASHI, E.; CUNHA LEMOS, Â. D. (1997). *Environmental Management in Brazilian Companies.*, Programa de Pós Graduação em Administração – PPGA/UFRS; Outubro.
- Padula, G.; Giovanni, D. B. (2007). Untangling the rise of coopetition – the intrusion of competition in a cooperative game structure, *International Studies of Management & Organizations*, vol. 37, n. 2, p. 32-52.
- Paiva, A. (2009) Ferramentas de planejamento. *O Empreendedorismo e o Desenvolvimento Socioambiental sustentável*. Aula ministrada no curso de MBA Gestão e Empreendedorismo Social, São Paulo, abr.
- Pereira, M. L. D.; Chiari, M.; Accioly, S. M. L. (2010). *As Dimensões, da Sustentabilidade e suas possibilidades de utilização nas Políticas Públicas*. ANNPAS, encontro5. Disponível em <<http://www.anppas.org.br/encontro5/cd/artigos/GT10-597-570-20100903202725.pdf>>, acesso em 18 out. 2013.
- PETROBRÁS PETROLEO BRASILEIRO S/A (2012). Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br>> Acesso em: 22 jun.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive advantage*. New York: Free Press, 1980.

- Portilho, F. (2005). *Sustentabilidade ambiental, consumo e cidadania*. São Paulo: Cortez.
- Portilho, F. (2005). *Consumo Sustentável: limites e possibilidades de ambientalização e politização das práticas de consumo*. Cadernos EBAPE, Fundação Getúlio Vargas, p.3-5.
- Prahalad, C.K.; Hammond, A. (2005). Servindo aos Pobres do Mundo, com Lucro. In: *Ética e responsabilidade social nas empresas*. Rio de Janeiro: Harvard Business Review.
- RAÍZEN S/A. (2012). Disponível em: <<http://www.Raízen.com.br>> Acesso em: 01 mar. 2012.
- RAÍZEN S/A (2013). Relatório de Sustentabilidade – Disponível em http://www.raizen.com/sites/default/files/Raízen_relatoriosustentabilidade_port.pdf - acesso em 02/10/2013.
- REVISTA EXAME. (2011). Relatório Maiores e Melhores 2011. Disponível em: <<http://www.exame.abril.com.br>>
- Richardson, R. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Sachs, I. (2000). *Caminhos para o desenvolvimento sustentável*. Rio de Janeiro: Garamond.
- Sachs, I. (2004). *Desenvolvimento includente, sustentável, sustentado*. Rio de Janeiro: Garamond.
- Segalla, M. (2012). Pesquisa sobre os desafios da sustentabilidade na indústria brasileira. *Revista Exame*, jun.
- Shrivastava, P.; Stuart, H. (1998). *Por uma gestão ambiental total*. HSE Management, fev.
- Shrivastava, P. (1994). *Castrated Environment: Greening Organizational Studies*; Bucknell University, Lewisburg, 705-726.
- Shrivastava, P. (1995). Industrial & Environmental Crises and Corporate Social Responsibility; *Journal of Socio Economics*, v. 24, issue 1.
- Silva, A. A. (2001). *Gestão Ambiental e Competitividade: O Caso Brasil Amarras*, dissertação de mestrado para mestrado de Ciência Ambiental no PGCA-UFF; Outubro.
- Souza, M. J. B.; Marcon, R. (2002). A Responsabilidade Social das Empresas para com Consumidores, Acionistas e Sociedade. In: *Encontro de Estudos Organizacionais*, Recife. Anais... Recife: Observatório da Realidade Organizacional : PROPAD/UFPE : ANPAD.

- Sundaram, A. K.; Inkpen, A. C. (2012). *The corporate objective revisited*. Thunderbird School of Management, 2001. Disponível em <<http://ssrn.com/abstract=293219>> Acesso em: 18 jan.
- SUSTAINABILITY INDEX (DJSI) (2013). Disponível em: <<http://www.sa-intl.org>> Acesso em: 01.09.
- Tachizawa, T. (2006). *Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa*. 3. Ed. São Paulo: Atlas.
- Tachizawa, T. (2004). *Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa – estratégias de negócios focadas na realidade brasileira*. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas.
- Teodósio, A. S. S. (2008). Racionalidade e ética na esfera do mercado: em busca de interstícios com o estado e a sociedade na provisão de políticas públicas sociais, In: *ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA – ANPAD*, Bahia.
- Teodósio, A. S. S.; VIEGAS, D. (2009). Consumo sustentável e cidadania socioambiental no contexto brasileiro: os desafios do meio ambiente na esfera pública. *XI Colóquio Internacional sobre Poder Local*, Salvador, Bahia.
- Teodósio, A. S. S.; GONÇALVES-DIAS, S. L. F. (2011). Perspectivas de análise no ambientalismo empresarial para além de demonizações e santificações. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, São Paulo, v.5, n.2, p.03-17, mai/ago.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, v. 42, p. 35-67.
- Vale, G. M. V. (2007). Aglomerações produtivas: tipologias de análises e repercussões nos estudos organizacionais. *Organizações e Sociedade – O&S*, Salvador, v. 14, n. 43, p.159-175, out./nov./dez. 2007.
- Veiga, J. E. (2012). A ruptura necessária para outra economia. *Valor Econômico*, 06/06.
- Veiga, J. E. (2010). *A sustentabilidade é turquesa*. Entrevista a Flávio de Almeida, Revista da Universidade Federal de Minas Gerais, Ano 10, Número 19, maio.
- Veiga, J. E. (2012). Indicadores de sustentabilidade. *Revista Eco Debate*, Cidadania & Meio Ambiente, 07/05.
- Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives, *Administrative Science Quarterly*, v. 36, n. 2.
- Wu, M.-L. (2006). Corporate social performance, corporate financial performance, and firm size: a meta-analysis. *Journal of American Academy of Business*. Cambridge. Hollywood: Vol. 8, Iss. 1, p. 163, mar.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

ANEXO 1
Roteiro de Entrevista
Executivos da Empresa Analisada (EEA)

1ª parte: Conceituação da estratégia ambiental da empresa

- 1 Poderia nos dar uma breve descrição de sua trajetória profissional, dentro e fora da Raízen? Quais são os principais desafios de seu cargo atual?
- 2 Como a Raízen chegou à atual estratégia para a área de meio ambiente? Quais foram as principais etapas da evolução da estratégia de meio ambiente da Raízen?
- 3 Qual a sua avaliação sobre o impacto e a importância de cada um dos aspectos abaixo na construção da atual estratégia ambiental da Raízen:
 - Legislação ambiental do país;
 - Orientações da matriz e/ou do conselho de acionistas;
 - Postura da concorrência global/local;
 - Atender aos valores impostos pela sociedade (consumidores, governo, ONGs);
 - Busca de uma vantagem competitiva (clientes, funcionários, concorrencial);
 - A capacidade gerencial interna da Raízen.
- 4 Qual sua avaliação geral sobre as responsabilidades ambientais perseguidas pela Raízen? E no que tange aos postos revendedores?
- 5 Com relação ao cumprimento dessas responsabilidades, entende haver clareza de comunicação e entendimento das mesmas? Há avanços percebidos neste sentido ou desafios ainda a serem perseguidos para seu cumprimento?
- 6 Qual sua avaliação sobre a postura (ou demanda) atual dos consumidores para a questão ambiental especialmente considerando as etapas de distribuição e comercialização de combustíveis?

2ª parte: Implementação da estratégia ambiental da empresa

- 1 Qual sua avaliação sobre a postura e o comprometimento dos funcionários da Raízen em relação à implementação de uma estratégia de meio ambiente?
- 2 Qual sua avaliação geral sobre a organização funcional que está desenhada para a área de meio ambiente da Raízen? Quais são os desafios gerenciais ainda a serem perseguidos nessa área?
- 3 Qual sua avaliação sobre a capacidade da gerência de meio ambiente da Raízen em influenciar e disseminar a cultura e as práticas ambientais entre:
 - A liderança da empresa;
 - Os funcionários da empresa;
 - Os postos de serviços;

- Os funcionários dos postos;
 - Os consumidores finais;
 - A sociedade em geral.
- 4 Como avalia as práticas e as ferramentas abaixo para a implementação de uma cultura de sustentabilidade ambiental da empresa?
- Metas ambientais para diretoria e alta gerência;
 - Relatórios e *rankings* de acompanhamentos de derrames ou danos ambientais;
 - *Scorecard* como meio de premiar e remunerar o cumprimento de SSMA;
 - Relatório de visita estruturada para os postos de serviços;
 - Mecânicas motivacionais para os postos como “Cliente misterioso” e “Você conquista”;
 - Consultoria da área comercial (gerente de território para os postos);
 - Fóruns e treinamentos ambientais oferecidos;
 - Parcerias com fornecedores de equipamentos ou tecnologias ambientais;
 - Outras não citadas.

3.^a parte: Disseminação das estratégias ambientais da empresa junto aos postos de serviços

- 1 Como você avalia as exigências legais em termos de meio ambiente feitas aos postos de serviços no Brasil? E as exigências feitas por consumidores? E as exigências das ONGs? E a postura ambiental dos postos concorrentes dentro da rede Raízen? E da concorrência fora da rede da Raízen?
- 2 Qual a sua avaliação sobre as estratégias adotadas pela Raízen para disseminar sua estratégia ambiental junto aos públicos abaixo:
 - A liderança da empresa;
 - Os funcionários da empresa;
 - Os postos de serviços;
 - Os funcionários dos postos;
 - Os consumidores finais;
 - A sociedade em geral.
- 3 Na sua opinião o que poderia ser feito para uma implementação ainda mais participativa junto aos postos de serviços (ex.: comunicação, treinamentos, ferramentas, consultoria, fornecedores, contrato)?
- 4 Como você analisa as exigências contratuais que a Raízen faz a seus postos de serviços quanto às questões de meio ambiente? Elas são suficientes para imprimir clareza na definição das responsabilidades do revendedor?
- 5 Como você avalia a implementação (e eficácia) dos treinamentos e fóruns de

SSMA, visitas estruturadas, consultoria e os programas de controle de estoque oferecidos aos postos de serviços através dos gerentes de territórios?

- 6 A Raízen recomenda aos postos o uso de um controle automatizado de estoque (como *Veeder Root*) e execução de testes de estanqueidade anuais de equipamentos para se evitar contaminação, vazamentos e perda de produtos combustíveis. Qual sua avaliação sobre a implementação dessas recomendações na rede de postos?
- 7 Como você avalia o perfil gerencial daqueles que comandam os postos da rede Raízen? Qual comparação você poderia fazer no contexto global (postos de outras partes do mundo) e com relação a postos da concorrência no Brasil?
- 8 Como você analisa a visão e a postura dos revendedores sobre os impactos ambientais de suas atividades?

4.^a parte: Considerações finais

- 1 Quais são os desafios futuros de sustentabilidade para o segmento de distribuição de combustíveis?
- 2 E as tendências em termos de meio ambiente que vão impactar a rede de postos da Raízen? Como os revendedores irão reagir?
- 3 Quais tendências em termos de meio ambiente vão impactar a Raízen no futuro? Quais poderão ser as estratégias de meio ambiente da Raízen no futuro?
- 4 Você tem alguma informação a acrescentar?

ANEXO 2 Roteiro de Entrevista

Postos Revendedores de Combustíveis (PRC)

1.^a parte: Conceituação da estratégia ambiental da empresa

- 1 Poderia nos dar uma breve descrição de sua trajetória empresarial – desde quando está no posto/rede de postos?
- 2 Conhece a estratégia da Raízen para a área de Meio Ambiente? Como você a descreveria?
- 3 Como você interpreta a responsabilidade ambiental do seu posto de serviços?
- 4 Com relação ao cumprimento dessa responsabilidade, quais são os maiores avanços e desafios para a implementação?
- 5 Qual sua avaliação sobre a postura (ou demanda) atual dos consumidores para a questão ambiental especialmente considerando a percepção sobre os postos de serviços?
- 6 Qual a sua avaliação sobre a importância de cada um dos aspectos abaixo na questão ambiental dos postos de serviços?
 - Legislação ambiental do País;
 - Orientações da;
 - Ações dos concorrentes;
 - Atender aos valores impostos pela sociedade (consumidores ou ONGs).

2.^a parte: Implementação da estratégia ambiental da empresa

- 1 Qual sua avaliação sobre a postura e comprometimento da Raízen e de seus funcionários com relação à implementação de uma estratégia de meio ambiente?
- 2 Qual sua avaliação sobre a capacidade da gerência de meio ambiente da Raízen em apoiar você na implementação de suas obrigações ambientais?
- 3 Como avalia as práticas e ferramentas oferecidas ou praticadas pela Raízen para a implementação de uma cultura de sustentabilidade ambiental da empresa?
 - SSMA como critério de premiação no “Você conquista”;
 - Relatório de visita estruturada para os postos de serviços;
 - SSMA no programa “Cliente misterioso”;
 - Consultoria da área comercial (feita pelos gerentes de território para os postos);
 - Fóruns de SSMA;
 - Treinamentos de SSMA;
 - Parcerias com fornecedores de equipamentos ou tecnologias ambientais;

- Você se lembra de alguma outra?

3.^a parte: Disseminação das estratégias ambientais da empresa junto aos postos de serviços

- 1 Quais são as exigências legais em termos de meio ambiente feitas aos postos de serviços no Brasil? Como você avalia essas exigências E as exigências feitas por consumidores? E as exigências das ONGs? E a postura ambiental dos postos concorrentes dentro da rede Raízen? E da concorrência fora da rede da Raízen?
- 2 Como você dissemina padrões e cumprimentos de obrigações ambientais entre seus funcionários?
- 3 Na sua opinião o que poderia ser feito pela Raízen para uma implementação ainda mais participativa junto aos postos de serviços (ex.: comunicação, treinamentos, ferramentas, consultoria, fornecedores, contrato)?
- 4 Como você analisa as exigências contratuais que a Raízen faz a seus postos de serviços quanto às questões de meio ambiente? Elas são suficientes para imprimir clareza na definição das responsabilidades do revendedor?
- 5 A Raízen recomenda aos postos o uso de um controle automatizado de estoque (como *Veeder Root*) e execução de testes de estanqueidade anuais de equipamentos para se evitar contaminação, vazamentos e perda de produtos combustíveis. Você tem essa recomendação implementada? Algum comentário ou dificuldade nesta implementação?
- 6 Como você analisa a visão e a postura do conjunto de revendedores sobre (1) conhecer o impacto ambiental de suas atividades e (2) sobre o cumprimento das obrigações legais e cuidados com meio ambiente

4.^a parte: Considerações finais

- 1 Quais são os desafios futuros de sustentabilidade para os postos de combustíveis?