

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO PUC-SP

*Relatório Final de Pesquisa de
Iniciação Científica*

As práticas de sustentabilidade das empresas

Bolsista

Felipe Carvalho de Oliveira Costa

Orientador

Edson Passetti

SÃO PAULO
2013

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO – PUC - SP

As práticas de sustentabilidade das empresas

Relatório Final de Iniciação Científica contemplando o
período de dezembro de 2011 a dezembro de 2012
Processo número 2011/18924-9

São Paulo, 27 de fevereiro de 2013

Felipe Carvalho de Oliveira Costa

Felipe Carvalho de Oliveira Costa

Bolsista

Edson Passetti

Edson Passetti

Orientador

RESUMO

Nos últimos anos, a preocupação das empresas com o desenvolvimento sustentável foi intensificada de forma que a sustentabilidade é cada vez mais utilizada pelas como parâmetro para balizar ações empresariais. Na presente pesquisa, pretende-se verificar qual é o discurso sustentável que as grandes empresas buscam disseminar por meio de associações empresariais, bem como o que algumas das mais premiadas empresas brasileiras reportam sobre o tema do desenvolvimento sustentável e da sustentabilidade. Para tanto, foram analisados documentos publicados pelas maiores e mais expressivas associações empresariais brasileiras, criadas com o objetivo de promover o desenvolvimento sustentável para o setor empresarial, e também os relatórios de sustentabilidade de empresas reconhecidamente sustentáveis. Espera-se com esse estudo construir um panorama de como a sustentabilidade atualmente é vista e tratada pelo setor empresarial brasileiro.

Palavras-chave: Sustentabilidade, Responsabilidade Socioambiental, Política empresarial.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
1. RELATÓRIO DAS ATIVIDADES	7
1.10 – RESUMO DO PLANO INICIAL E DAS ETAPAS JÁ DESCRITAS EM RELATÓRIOS ANTERIORES.....	7
1.11 – O plano inicial.....	7
1.12 - As etapas já descritas em relatórios anteriores.....	7
1.13 - Resumo dos resultados da primeira etapa da pesquisa.....	10
1.13.10 - Como a sustentabilidade é tratada nos documentos analisados?.....	11
1.13.11 - Como parte dos negócios.....	11
1.13.12 - Sustentabilidade como catalisadora de uma nova economia.....	12
1.13.13 - Sustentabilidade como forma de melhorar a imagem das empresas.....	13
1.14 - Problemas referentes à sustentabilidade no Brasil.....	13
1.15 - O papel da comunicação da sustentabilidade.....	14
1.16 - Sendo assim, qual o papel das empresas?.....	15
1.17 - Papel educador das empresas.....	15
1.17.1 - Conclusões sobre o papel educador das empresas.....	16
1.18 - O papel do governo.....	17
1.19 - Visão 2050.....	19
1.20 - ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	20
2. RELATÓRIO CIENTÍFICO.....	23
2.10 - RESULTADOS PRELIMINARES.....	24
2.10.1 O que é sustentabilidade para as empresas?.....	24
2.10.2 Visão holística versus visão monetarista.....	34
2.10.3 A aplicação do conceito de sustentabilidade depende da área de atividade da empresa.....	40
2.10.4 - Utilização da problemática ambiental como fator gerador de novas oportunidades para as empresas.....	44

2.10.5 - O conflito do discurso da diversidade com a prática da uniformização.....	49
2.10.51 – Vale.....	51
2.10.52 – Itaú-Unibanco.....	53
2.10.53 – Natura.....	56
2.10.54 – Fibria.....	59
2.10.6 – A relação das empresas com as comunidades.....	60
2.10.61 – Vale.....	61
2.10.62 – Natura.....	65
2.10.63 – Fibria.....	69
2.10.64 – Itaú-Unibanco.....	76
2.10.7 – Premiações, certificações e participação em órgãos transnacionais como forma de legitimar condutas.....	77
2.10.8 – Observação.....	78
2.20 CONCLUSÕES.....	78
2.21A motivação.....	78
2.22.Os pressupostos.....	79
2.23A relação empresas-governo.....	80
2.24.A magnitude do problema.....	82
2.25.O que permite a inconsistência da sustentabilidade empresarial?.....	83
2.26.A sustentabilidade como uma verdade.....	84
2.27. <i>Governamentalidade e Ecogovernamentalidade</i>	85
2.28. O lado perverso da <i>Ecogovernamentalidade</i> e da Sustentabilidade Empresarial.....	88
2.30. RESUMO DA PESQUISA.....	90
2.31 Documento: Relatório de Sustentabilidade Vale 2010.....	90
2.32 Documento: Relatório Anual de Sustentabilidade 2010 do Banco Itaú Unibanco Holding S.A.....	113
2.33 Documento: Relatório Anual Natura 2009.....	134
2.34 Documento: Relatório de Sustentabilidade Fibria 2010.....	157
REFERÊNCIAS.....	182

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Valores da Vale	51
Figura 2. Diversidade Natura.....	57
Figura 3. Diversidade Fibria.....	59
Figura 4. Potenciais Impactos da Vale.....	62
Figura 5. Objetivos do Termo de Referência para Processos de Reassentamento.....	64
Figura 6. Esfera de influências da VALE	98
Figura 7. Principais impactos nas comunidades em que a Vale Atua.....	103
Figura 8. Entidades e Associações das quais a Vale participa.....	110
Figura 9. Resultado dos desafios de 2010.....	125
Figura 10. Diversidade.....	139
Figura 11. Prêmios e Reconhecimentos, no que se refere à sustentabilidade, recebidos pela Natura em 2009.....	141
Figura 12. Benefícios do compromisso com o futuro.....	163
Quadro1. Projetos socioambientais da Fibria.....	167

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, os conceitos de desenvolvimento sustentável e de sustentabilidade se tornaram temas recorrentes nos pronunciamentos de muitos setores da sociedade e ganharam ímpeto nos meios acadêmicos, políticos e empresariais como uma referência em políticas, programas e projetos.

No meio empresarial a sustentabilidade tem obtido grande destaque; a maioria das empresas de grande porte realiza projetos chamados sustentáveis e/ou aplicam esse conceito em suas práticas cotidianas. Sendo assim, muitos autores defendem que a sustentabilidade se tornou um novo paradigma da gestão empresarial.

Muitos mecanismos têm sido criados com base na sustentabilidade. Índices, parâmetros e ONG's empresariais despontam como formas de organizar e de mensurar o desempenho sustentável das empresas, bem como referência para classificar as empresas mais sustentáveis e que seriam, portanto, mais estáveis e lucrativas.

No presente relatório pretende-se mapear o que o setor empresarial reporta no que se refere ao tema do desenvolvimento sustentável e da sustentabilidade. O principal objetivo desse trabalho é constituir um panorama geral da relação das empresas com o tema.

Por meio da análise de relatórios de sustentabilidade e de documentos publicados por grandes empresas e ONGs empresariais reconhecidamente sustentáveis foram obtidas informações que serviram como base para que se chegasse ao objetivo proposto pela pesquisa.

Primeiramente, o relatório apresenta uma síntese das atividades descritas em momentos anteriores da pesquisa, a seguir apresenta as atividades realizadas durante o período vigente. Na seqüência, a parte científica do relatório é apresentada; ela contempla uma síntese das informações coletadas juntamente com a apreciação crítica e as conclusões provenientes das mesmas; bem como, posteriormente, um resumo dessas informações de forma bruta, ou seja, da maneira como se apresentavam nos documentos.

1. RELATÓRIO DAS ATIVIDADES

1.10 - RESUMO DO PLANO INICIAL E DAS ETAPAS JÁ DESCRITAS EM RELATÓRIOS ANTERIORES

1.11 – O plano inicial

O plano inicial de pesquisa continha duas etapas. A primeira etapa foi realizada com financiamento PIBIC-CEPE durante o ano de 2011. A segunda etapa foi realizada com financiamento FAPESP de dezembro de 2011 a dezembro de 2012, sendo o presente relatório referente aos seus resultados.

Durante a primeira etapa, foram analisados documentos de ONGs empresariais cujo objetivo é ‘educar’ o setor privado para que atue de maneira sustentável. A ideia era [Buscou-se] obter uma visão conjuntural e completa do pensamento do setor privado com relação ao desenvolvimento sustentável e à sustentabilidade.

Durante a segunda etapa, foram analisados relatórios de sustentabilidade de empresas reconhecidamente sustentáveis. Objetivava [ou]-se mapear o discurso e a prática de empresas reconhecidas em ação sustentável e assim obter um panorama do que se considera uma gestão empresarial sustentável exemplar.

Por fim, com as informações obtidas nas duas etapas seria [foi] possível chegar a conclusões a respeito da relação das empresas com a sustentabilidade.

1.12 – As etapas já descritas em relatórios anteriores

A primeira parte da pesquisa objetivava apurar qual seria a conduta, no que se refere ao desenvolvimento sustentável e à sustentabilidade, recomendada por duas das maiores organizações não governamentais brasileiras que se ocupam da disseminação do conceito e da prática do desenvolvimento sustentável para o setor empresarial. Para tanto, o método utilizado foi verificar o conteúdo de 9 documentos publicados pela *Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável* (FBDS) e pelo *Conselho*

Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) em seus respectivos sites.

O CEBDS é uma organização exclusivamente empresarial, o que significa que podemos considerar o conteúdo de suas publicações como sendo expressão direta do setor empresarial brasileiro sobre o tema do desenvolvimento sustentável e da sustentabilidade. Essa é uma das razões pelas quais há um predomínio de documentos do CEBDS na primeira etapa da pesquisa.

A FBDS, por outro lado, é uma organização mais complexa. Ela tem ligações com a comunidade científica (USP, Unicamp, UNESP, Embrapa, etc.), com entidades de fomento internacionais (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD, Wildlife Conservation Society – WCS, World Resources Institute, etc.) e com corporações nacionais (Petrobras, Tetra Pak, Natura, Bradesco, etc.). Sendo assim, é muito difícil classificar as informações publicadas pela FBDS como sendo representativas de qualquer seguimento da sociedade.

Não obstante, a Fundação *Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável* concentra sua atuação na realização de conferências, palestras, consultorias e pesquisas em setores específicos de atuação empresarial, ou seja, publica poucos documentos que atendem ao propósito da pesquisa, o que justifica a predominância de documentos publicados pelo *Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável*.

Entretanto, apesar de não **podermos** considerar as informações publicadas pela FBDS como provenientes exclusivamente do setor empresarial, o documento *Rumo à Credibilidade: Uma Pesquisa de Relatórios de Sustentabilidade no Brasil*, publicado pela FBDS, trata especificamente da relação das empresas com a sustentabilidade, visto que analisa os relatórios de sustentabilidade publicados por grandes empresas brasileiras. Portanto, atende perfeitamente ao propósito da pesquisa e isso justifica sua utilização.

A análise dos documentos foi feita buscando identificar:

- 1- Objetivo;
- 2- Destinatários;

- 3- Recomendações;
- 4- Vantagens a serem obtidas;
- 5- Parcerias com outras instituições;
- 6- Como a sustentabilidade é tratada no documento;
- 7-Observações;

Inicialmente, foi realizado o fichamento de todos os documentos que haviam sido previamente selecionados. Em seguida, foi feita uma seleção por tópicos dos conteúdos mais relevantes para a pesquisa.

Após a análise **minuciosa** dos documentos selecionados, foi possível, listar as informações propostas pelo plano de trabalho. A partir dessas informações coletadas, realizou-se a organização desse conteúdo, a fim de identificar os aspectos mais importantes e interessantes para o cumprimento do objetivo da pesquisa.

Desse modo, a primeira etapa da pesquisa foi concluída com êxito, tendo como resultado um mapeamento da questão da sustentabilidade do ponto de vista do setor empresarial brasileiro.

Serviram de base para a pesquisa os documentos:

1. *RUMO À CREDIBILIDADE: UMA PESQUISA DE RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE NO BRASIL*, publicação da Fundação Brasileira para o desenvolvimento sustentável (FBDS).
2. *SUSTENTÁVEL 2010 - COMUNICAÇÃO E EDUCAÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE*. Documento publicado pelo Conselho empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS).
3. *GUIA DE COMUNICAÇÃO E SUSTENTABILIDADE*. Documento publicado pelo CEBDS.
4. *VISÃO 2050: A NOVA AGENDA PARA AS EMPRESAS*. Documento publicado pelo CEBDS.
- 5 *VISÃO ESTRATÉGICA EMPRESARIAL – VOLUME I*. Documento publicado pelo CEBDS.

1.13– Resumo dos resultados da primeira etapa da pesquisa

Na análise dos documentos, a primeira conclusão a que se chegou é que a sustentabilidade ainda é uma questão extremamente confusa, da qual se desdobram inúmeros aspectos, por vezes, contraditórios entre si. Se considerarmos o fato de que essa parte da pesquisa foi feita concentrando-se em documentos que representam a visão do setor empresarial – e de um grupo muito pequeno desse setor, em sua maioria documentos de uma única ONG empresarial -, podemos concluir que de forma geral, para os demais setores e indivíduos, a sustentabilidade é um tema ainda mais confuso.

De início, o que chama a atenção é o fato da sustentabilidade ser tratada de forma retórica, ou seja, como se fosse um tema de consenso sobre o qual não haveria questionamentos cabíveis. Nos documentos analisados, havia pouquíssimas e simplificadas tentativas de explicar o que seria a sustentabilidade e a maioria se concentrava em explicar ao leitor porque seria desejável construir pessoas, empresas, comunidades e um planeta sustentável, não se dedicando a um aprofundamento do tema.

Não obstante, desenvolvimento sustentável e sustentabilidade muitas vezes são tratados como sinônimo, sem a apresentação conceitual de nenhum desses termos. No documento *Visão Estratégica Empresarial* publicado pelo CEBDS, por exemplo, há o seguinte trecho: “Não há dúvidas de que a base do desenvolvimento sustentável está firmemente estabelecida. Seus fundamentos não são mais discutidos (...) sustentabilidade, portanto, não pode ser um discurso para substituir ações concretas e disfarçar-lhes a falta” (CEBDS, 2002, p. 13). Por esse trecho podemos comprovar uma das justificativas para a ausência de discussões teóricas a respeito do desenvolvimento sustentável e da sustentabilidade e a utilização destes termos como sinônimos.

Leonardo Boff (2004), entretanto, considera que o conceito de sustentabilidade seria uma superação do conceito de desenvolvimento sustentável. Ele afirma que o segundo termo foi a fórmula pela qual as exigências do discurso ecológico foram incorporadas ao que ele chama de sistema mundial. Segundo ele, desenvolvimento sustentável seria contraditório em seus próprios termos, visto que “desenvolvimento” vem do campo da economia imperante cujo objetivo último é a acumulação crescente e linear - mesmo à custa da iniquidade social e depredação ecológica - o que seria o oposto do termo “sustentável”. Desenvolvimento sustentável, portanto, seria

inexequível na prática, pois os termos se contrapõem e não revelam uma forma nova e alternativa de relação entre a produção de bens necessários à vida e à comodidade humana e a natureza com seus recursos limitados.

Para Boff, a sustentabilidade provém do campo da ecologia e da biologia e afirmaria o equilíbrio dinâmico entre os seres e ecossistemas que permitiria a todos participarem e se verem incluídos no processo global. Sustentabilidade, portanto, seria o termo mais correto para uma verdadeira transformação dos padrões de consumo e produção tidos como prejudiciais.

A análise de Boff nos é útil para perceber que termos como desenvolvimento sustentável e sustentabilidade não devem ser utilizados como consenso ou como sinônimos sem que haja uma prévia explicação teórica que justifique essa utilização.

A seguir, há um resumo dos aspectos mais importantes presentes nos documentos.

1.13.10 Como a sustentabilidade é tratada nos documentos analisados?

1.13.11. Como parte dos negócios:

Essa visão aparece no documento *Rumo à Credibilidade: Uma Pesquisa de Relatórios de Sustentabilidade no Brasil*. O aspecto mais destacado nesse documento diz respeito à contribuição da sustentabilidade na geração de valor para a empresa. Verifica-se a tentativa de vincular a sustentabilidade à questão financeira; sugere-se, inclusive, que o alvo principal dos relatórios de sustentabilidade deve ser os acionistas e investidores. A sustentabilidade tem de ser vista como geradora de valor estratégico à empresa, deve haver um vínculo entre a sustentabilidade e os negócios. A sustentabilidade gera valores tangíveis e o público financeiro deve ser conscientizado disso. Desse modo, a sustentabilidade não pode ser vista apenas como forma de melhorar a imagem da empresa perante a sociedade. Melhorar a imagem da empresa é consequência de tornar a empresa sustentável e não o objetivo principal dessa transformação.

No mesmo documento, encontra-se a afirmação de que se cada relatório corporativo funcionar como uma alavanca para a realização de um futuro sustentável no Brasil,

podemos esperar o melhor, ou seja, a sustentabilidade é tratada como forma de garantir um futuro promissor ao Brasil.

No documento *Guia de Comunicação e Sustentabilidade*, também aparece a visão da sustentabilidade como parte dos negócios, o que pode ser exemplificado pela seguinte definição: Sustentabilidade é a “condição de sobrevivência do planeta, do homem e de seus empreendimentos” (CEBDS, 2010, p. 16). Não obstante, o documento também traz a afirmação que a sustentabilidade deve ser vista como um fator estratégico para a sobrevivência dos negócios, deve definir posturas, permear relações e orientar escolhas nas empresas.

Segundo o documento *Visão Estratégica Empresarial*, a principal lição da década é o reconhecimento do mercado como instituição e instrumento apropriado para refletir e internalizar os valores ambientais, em substituição – ou complemento – às antigas práticas do poder de polícia para reprimir danos ao meio ambiente. Dessa forma, vemos como a sustentabilidade é tratada como parte integrante dos negócios, e como há a tentativa de invalidar o ponto de vista segundo o qual o mercado seria o grande vilão do meio ambiente e, portanto, opositor da sustentabilidade.

1.13.12. Sustentabilidade como catalisadora de uma nova economia

Ainda no documento *Rumo à Credibilidade: Uma Pesquisa de Relatórios de Sustentabilidade no Brasil*, a sustentabilidade é retratada como um desafio por meio do qual uma economia mais sólida, resistente, justa, transparente e inteligente emergiria. O Brasil estaria buscando a implantação de um modelo alternativo que faça com que desenvolvimento e sustentabilidade caminhem lado a lado. O rápido crescimento dos mercados de energia limpa do país e a maior participação das empresas brasileiras no aprimoramento do próprio desenvolvimento sustentável – e a forma como são reportados – seriam indícios que esse modelo estaria começando a funcionar.

O documento ainda ressalta o importante papel da eficiência dos mecanismos regulatórios¹ bem como dos mecanismos voluntários e premiações para a promoção da sustentabilidade entre as empresas brasileiras.

¹ O documento cita apenas o exemplo da *Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel)* exigir que todas as empresas de energia elétrica publiquem anualmente relatórios sobre iniciativas próprias em sustentabilidade.

Não obstante, o documento *Visão Estratégica Empresarial*, contém a afirmação que deve haver equilíbrio ambiental e crescimento econômico simultâneos, o que seria possível porque *empresa* não é sinônimo de depredação desde que a ecoeficiência² seja considerada fundamental nas ações empresariais. Verifica-se aqui a tentativa de negar a tese segundo a qual o crescimento econômico é um causador de desequilíbrios ambientais.

1.13.13 - Sustentabilidade como forma de melhorar a imagem das empresas

No documento *Sustentável 2010 - Comunicação e Educação para A Sustentabilidade* há a afirmação que a empresa ao comunicar a sustentabilidade auxilia a sociedade e os consumidores a praticar ações sustentáveis; desta maneira estaria construindo diretamente a sua imagem e conquistando o mercado. A intenção de influenciar clientes e formar mercado também está presente no documento *Guia de Comunicação e Sustentabilidade*.

1.14 - Problemas referentes à sustentabilidade no Brasil:

Segundo o documento *Sustentável 2010 - Comunicação e Educação para a Sustentabilidade*, um empreendimento sustentável teria como requisitos ser: ecologicamente correto, economicamente viável, socialmente justo e culturalmente aceito. Contudo, há o diagnóstico de que as empresas ainda confundem sustentabilidade com meio ambiente, não agindo de forma a contemplar todos os seus aspectos. Uma consequência disso é que a comunicação da sustentabilidade tem funcionado mais como limitação do que como ferramenta de ampliação do pensamento sustentável na medida em que reforça o senso comum atribuído à sustentabilidade apenas em seu aspecto ambiental não contemplando sua complexidade.

No mesmo documento, há o diagnóstico de que as formas mais populares de contato das pessoas com a sustentabilidade empresarial são sinais economicistas, ou de transferência da responsabilidade para o indivíduo, o que estaria longe do recomendado. A consequência dessa mensagem equivocada é que a construção de um mercado

² No referido documento, não há uma definição de ecoeficiência. Entretanto, no site do CEBDS uma das definições desse conceito afirma que ecoeficiência seria o uso mais eficiente de materiais e energia, a fim de reduzir os custos econômicos e os impactos ambientais dos processos.

sustentável, ou seja, da disponibilidade de opções palpáveis e palatáveis ao consumidor metamorfoseadas a partir do princípio da sustentabilidade, não está sendo possível e isso dificulta o acesso do grande público a produtos e serviços verdadeiramente sustentáveis.

Outro problema é que grande parte das empresas ainda trata a sustentabilidade como “discurso”, ou seja, não acreditam efetivamente nessa “idéia”. Por isso, apesar da grande visibilidade que o tema da sustentabilidade tem atualmente, sua credibilidade estaria passando por grandes questionamentos. A sustentabilidade deveria ser tratada como um fator estratégico para a sobrevivência dos negócios, definir posturas, permear relações e orientar escolhas e só depois estar presente nos discursos proferidos pelos porta-vozes, o que, segundo o documento, não estaria acontecendo. Como consequência, devido às crescentes críticas públicas, as empresas não podem apenas buscar o “enverdeamento” de suas imagens, sob pena de incorrer em prejuízos.

Já no documento *Rumo à Credibilidade: Uma Pesquisa de Relatórios de Sustentabilidade no Brasil*, um dos problemas identificados diz respeito ao fato de que os líderes empresariais seriam percebidos como sendo ainda leigos em tópicos da gestão da responsabilidade socioambiental e o público, no geral, estaria ainda fora do radar pedagógico das corporações, ou seja, a educação dos líderes empresariais seria fundamental para a efetiva implantação da sustentabilidade no Brasil. Essa afirmação está presente no documento *Visão Estratégica Empresarial*, segundo o qual, deveria ocorrer uma “educação básica” do empresariado mostrando que políticas de gestão sustentáveis dependem do equilíbrio de três dimensões: a dimensão economicamente lucrativa, a ambientalmente sadia e a socialmente justa (CEBDS, 2002, p. 21).

1.15 - O papel da comunicação da sustentabilidade:

De acordo com o documento *Guia de Comunicação e Sustentabilidade*, como a sobrevivência das empresas está diretamente ligada à reputação, a comunicação da sustentabilidade passaria a ter um papel fundamental para as empresas, além de ser um fator aglutinador e estratégico, principalmente no caso de empresas de capital aberto. Já no documento *Sustentável 2010 - Comunicação e Educação para a Sustentabilidade* há a afirmação que as empresas devem comunicar a sustentabilidade e com isso auxiliarem a sociedade e os consumidores a práticas sustentáveis, ou seja, é atribuído às empresas um papel de educador e disseminador da sustentabilidade.

1.16 - Sendo assim, qual o papel das empresas?

Os documentos analisados atribuem muitos papéis às empresas e ao setor privado no que concerne a promoção da sustentabilidade. O documento *Rumo à Credibilidade: Uma Pesquisa de Relatórios de Sustentabilidade no Brasil*, por exemplo, considera administrar riscos e inovar, de forma a trazer valores sustentáveis às sociedades e aos mercados, como componentes do papel que o setor privado teria para com a sustentabilidade. Esse papel estaria sendo cumprido com êxito.

O setor privado também desempenharia um papel em prol do objetivo de implantar um modelo alternativo que faria com que desenvolvimento e sustentabilidade caminhassem lado a lado, esse modelo também estaria começando a funcionar.

1.17 - Papel educador das empresas:

Entre todo o conteúdo analisado nos documentos, o papel de educar os públicos atribuído às empresas chama a atenção. Essa atribuição está presente, por exemplo, no documento *Rumo à Credibilidade: Uma Pesquisa de Relatórios de Sustentabilidade no Brasil*.

Esse documento contém a afirmação de que a comunicação deveria buscar empatia com os públicos de relacionamento e educar esses públicos. Em outro trecho do documento, é atribuído às empresas o papel de disseminar o conceito de sustentabilidade, sendo que o setor de telecomunicações teria um papel fundamental para o acesso das pessoas ao conhecimento e, portanto, seria fundamental para permitir que as pessoas ajam em prol da sustentabilidade (FBDS, 2010, p. 23).

O documento *Sustentável 2010 - Comunicação e Educação para a Sustentabilidade*, por sua vez, apresenta as afirmações de que o público interno da empresa representaria o seguimento mais fértil para a disseminação e mobilização ao redor dos princípios e iniciativas sustentáveis. Também conclui que as ações positivas com relação à sustentabilidade são mais lembradas do que ações negativas, e que a informação sobre sustentabilidade é pouco assimilada pelos consumidores, o que prejudica o impacto mobilizador e educativo que a sustentabilidade deveria ter. Há ainda a afirmação de que os consumidores desejam ser educados e motivados pelas empresas. A maioria das afirmações presentes nesse documento foi feita baseando-se em pesquisas de opinião realizadas pelo CEBDS.

Dessa forma, a comunicação da sustentabilidade é vista no documento como indispensável, visto que as empresas devem comunicar para que sirvam de bons exemplos e repliquem, assim, a sustentabilidade.

O documento afirma também que o que difere ações vistas como positivas ou negativas é apenas a intensidade que estas são informadas, ou seja, com a intensidade adequada as opiniões positivas serão alcançadas pelas empresas. Segundo o documento, com o foco na busca por avaliações positivas, poder-se-ia escolher os meios mais eficientes de disseminação das práticas sustentáveis, sendo eles a televisão, o rádio, a Internet, etc.

As pesquisas cujos resultados aparecem no documento concluem que quanto maior a divulgação das ações de Responsabilidade Social Corporativa, maior é a percepção de que essas ações realmente estão sendo cumpridas, novamente aparece aqui a questão da intensidade da comunicação com o objetivo de obter avaliações positivas dos públicos alvo.

Se a informação for passada por meio de professores ela tenderia a ter mais credibilidade perante o público, assim como selos e certificados também desempenhariam essa função de potencializar a credibilidade das informações.

1.17.1 - Conclusões sobre o papel educador das empresas

Algumas das lições ensinadas pelas empresas não estariam sendo aprendidas pelo público e isso é tido como fracasso da comunicação educativa que deve ser superado. Entretanto, o papel educador das corporações em tornar os cidadãos mais alinhados com a sustentabilidade estaria apresentando resultados.

No documento *Guia de Comunicação e Sustentabilidade*, a comunicação é considerada importante para induzir a replicabilidade, e este deve ser um objetivo das empresas. É preciso agir, gerar resultados e depois comunicar, ou seja, não basta agir de forma sustentável, a comunicação das ações é igualmente importante.

O documento ressalta que a sustentabilidade deve transformar o indivíduo, deve engajar emocionalmente, tanto o público alvo quanto os comunicadores, deve informar a ponto de provocar mudanças pessoais, empresariais e até planetárias (CEBDS, 2010, p. 27).

1.18 - O papel do governo:

O documento *Visão Estratégica Empresarial* faz diversas críticas ao governo, afirmando que a administração pública não acompanhou o ritmo do setor privado na busca de novos rumos de desenvolvimento e que, entre os integrantes da máquina governamental, na média geral, o quadro é de desinteresse, falta de conhecimento ou uso político da questão do meio ambiente. Por essas razões deveriam ocorrer mudanças do contrato social entre sociedade e o governo. A sociedade deveria cobrar dos governos postura e políticas que priorizem a qualidade de vida e que promovam negócios, já que “governo lúcido é o que promove negócios” (CEBDS, 2002, p. 23).

Dentre as mudanças necessárias, estaria a necessidade de superar os clássicos antagonismos entre governo, ambientalistas e empresas, e de construir uma base de confiança que permitisse a construção de um país sustentável. O documento conclui que o principal empecilho do desenvolvimento sustentável no Brasil é a falta de integração entre empresas, governo e ambientalistas. Superar esse empecilho seria um dos desafios do CEBDS. Faltaria harmonia entre o ambientalismo e o empresariado, sobrando proselitismo e radicalismo, de um lado, e a omissão, de outro. No que se refere ao governo, o ideal de um governo efetivamente preocupado com o aspecto econômico, ambiental e social é tido como aquele que busca e promove oportunidades de negócios de forma sustentável, em constante diálogo com todos os envolvidos. Ajudar na construção desse ideal está incluído entre os desafios do CEBDS.

Não obstante, o primeiro desafio a ser vencido seria a inovação tecnológica, visando principalmente ao aumento da produtividade, à utilização reduzida de recursos e à diminuição do impacto no meio ambiente. Nesse aspecto, a biotecnologia teria papel fundamental e todas essas mudanças necessitariam obviamente da colaboração governamental.

Em prol desses objetivos, é necessário que o governo contribua com a reciclagem dos engenheiros agrônomos brasileiros para que incorporem a visão da sustentabilidade, além de regulamentar o setor da biodiversidade e a repartição de benefícios provenientes de sua utilização e de proteger a propriedade intelectual, industrial e os conhecimentos tradicionais. Essa regulamentação tem que ser clara e objetiva para motivar empresários, cientistas, comunidades tradicionais e governo a estabelecerem parcerias fortes, duradouras e profícuas. A regulamentação deveria se constituir em estímulo e não em obstáculo ao progresso.

O documento ainda ressalta que, “em nome da nossa sobrevivência, será preciso enfrentar todas as manifestações de ambivalência – a que sustenta a lógica política do ganho eleitoral e a lógica econômica que visa lucros imediatos; a que condena e ao mesmo tempo encobre práticas insustentáveis como lavagem de dinheiro, corrupção, tráfico, escravidão, predação e terrorismo. (...) É necessário alertar que não existe sustentabilidade enquanto persistirem tais estruturas perversas que atentam contra a sobrevivência do planeta. Assim como não existe sustentabilidade com práticas ilícitas ou miséria, não pode haver sustentabilidade sem democracia e cidadania” (CEBDS, 2010, p. 13). Vemos assim, como o documento trata de questões extremamente complexas e considera que a construção de um país sustentável exige mudanças muito mais profundas do que apenas o cuidado com o meio ambiente, ou seja, a sustentabilidade é dotada aqui de uma grande complexidade e abrangência.

Tal complexidade e abrangência também se verificam no seguinte trecho: “A relação clássica fornecedores/empresa/clientes/acionistas foi substituída por uma relação mais complexa, que inclui o governo e outros grupos organizados, como as ONGs, que passaram a influenciar o ciclo” (CEBDS, 2010, p. 16).

Cabe agora a análise sobre a pobreza feita no documento *Visão Estratégica Empresarial*. Esse documento considera a pobreza como um empecilho à inserção do Brasil no comércio internacional, como pode se observar quando - após a análise de dados sobre queda de mortalidade infantil, alta da expectativa de vida etc. na última década do século XX segundo o IBGE - o documento conclui que essas “são informações animadoras, mas que revelam níveis ainda muito elevados de condições de vida precárias para boa parte da população e incompatíveis com a aspiração de inserção completa do Brasil no mercado internacional” (CEBDS, 2002, p. 37).

Não obstante, ainda segundo esse documento, o ‘despertar das empresas brasileiras’ para o exercício de sua responsabilidade social que estaria ocorrendo adicionaria um ingrediente novo num panorama marcado pela prolongada persistência da pobreza e das desigualdades sociais, ou seja, o documento delega às empresas um papel a ser desempenhado em relação às problemáticas condições sociais brasileiras.

1.19 - Visão 2050³

O *Visão 2050* é o documento mais emblemático dentre os estudados, tem como público alvo empresas, governos e pessoas e busca mapear como seria um mundo sustentável em 2050, como chegar a ele, o que poderia impedir esse processo, etc.

Para que o planeta seja sustentável em 2050, o documento adverte que restrições devem ser aceitas igualmente como as oportunidades que adviriam de um planeta sustentável. Ou seja, a noção de progresso e de sucesso, assim como o padrão de vida desejado pelas pessoas teria que mudar, que se adequar às limitações do planeta e às imposições que a sustentabilidade exige. Aumentar a bioprodutividade⁴ e diminuir os impactos ecológicos mantendo uma alta qualidade de vida fariam parte das mudanças necessárias.

O documento trata de questões mais profundas e complexas do que apenas questões econômicas, questões como qualidade de vida, bem-estar social, sistema político, conjuntura política e econômica internacional e muitos aspectos do modo de vida das pessoas (como educação, saúde, valores humanos, desenvolvimento humano, economia, agricultura, energia e eletricidade, etc), são abordados pelo documento, além de previsões de todo gênero.

Não obstante, traça um caminho para se chegar a esse mundo ideal, dividindo até mesmo a história futura em estágios necessários para “se chegar lá”. O documento mostra ainda os riscos que existem e que podem interferir na busca desse mundo ideal, bem como elege os fatores imprevisíveis que podem “tirar o mundo da rota do *Visão 2050*” (CEBDS, 2010, p. 39).

As vantagens desse modelo de desenvolvimento baseado na sustentabilidade estariam presentes no surgimento de indutores estratégicos das relações comerciais no

³ O documento não apresenta nenhuma justificativa clara para a escolha do ano de 2050 como referência para as previsões contidas em seu conteúdo. Entretanto, afirma que as mensagens do documento foram fundamentadas em estudos da “ONU e de outras instituições globais de reputação inquestionável”. Mas não deixa claro quais seriam essas instituições. Podemos supor que o estudo da ONU utilizado se trata do *Human Development Report 2006*, realizado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, pois este aparece nas referências bibliográficas. No que se refere às outras instituições globais de reputação inquestionável, podemos supor que são o Banco Mundial, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e a FAO (Food and Agriculture Organization), já que estas instituições também aparecem como referências bibliográficas.

⁴ Há no documento a definição de bioprodutividade como sendo o nível de produtividade biológica necessária para renovar os recursos bióticos utilizados pelos humanos (alimentos, madeira etc.) e absorver seus resíduos (principalmente para compensar as emissões de CO₂ decorrentes do uso de energia).

futuro. Surgiriam oportunidades em desenvolvimento e transformação das cidades, construção e transformação de infraestrutura, desenvolvimento de modos de vida e de estilos de vida, aumento da biocapacidade e gerenciamento de ecossistemas e com o fornecimento da ajuda para a mudança acontecer (existiriam diversas áreas que representariam oportunidades de negócios e condições possíveis, ou seja, coisas que as empresas poderiam fazer para tornar as oportunidades mais acessíveis).

1.20 - ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

A partir daqui, o conteúdo do relatório diz respeito às atividades desenvolvidas na segunda parte da pesquisa de iniciação científica, que foi realizada com financiamento FAPESP, por meio da análise dos relatórios de sustentabilidade publicados nos sites de empresas reconhecidamente sustentáveis.

Inicialmente, a escolha das empresas foi feita considerando sua presença em três “rankings” de responsabilidade socioambiental existentes no Brasil: o *Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)* da BM&FBOVESPA; a classificação dos melhores relatórios de *sustentabilidade Rumo à Credibilidade: Uma Pesquisa de Relatórios de Sustentabilidade no Brasil*, publicado pela FBDS; e, por último, o *Guia de Sustentabilidade 2010* da revista *Exame* publicado pela Editora Abril.

O ISE foi criado pela *Bolsa de Valores de São Paulo* em parceria com várias outras instituições e tem por objetivo refletir o retorno de uma carteira composta por ações de empresas com reconhecido comprometimento com a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial (ou seja, a manutenção de empreendimentos empresariais no longo prazo), e também atuar como promotor das boas práticas no meio empresarial brasileiro e é, portanto, um indicador econômico.

O documento *Rumo à Credibilidade: Uma pesquisa de relatórios de sustentabilidade no Brasil*, idealizado pela FBDS pretende avaliar de que forma as empresas aprimoraram a transparência e prestação de contas, evidenciar de que maneira os relatórios brasileiros podem continuar a melhorar seus padrões e identificar oportunidades de aprendizado mútuo entre os principais relatórios internacionais e os correspondentes brasileiros, no sentido de contribuir para o avanço das melhores práticas globais.

O *Guia Exame de Sustentabilidade 2010* é resultado de um trabalho de tabulação de resultados e contato com os responsáveis pelas áreas de responsabilidade

socioambiental das empresas. A cada ano, 20 organizações-modelo são premiadas e uma delas é considerada a mais sustentável do ano. A escolha tem como base a consistência, comprometimento e persistência da sustentabilidade no contexto das respectivas estratégias.

Dessa forma, os relatórios selecionados para a segunda etapa da pesquisa consideraram a presença das empresas nesses rankings. Entretanto, apenas duas empresas fazem parte dos todos eles. Sendo assim, além desses dois relatórios de sustentabilidade, pretendia-se analisar também outros cinco relatórios. Um deles da única empresa listada apenas na pesquisa da FBDS e no *Guia Exame de sustentabilidade 2010*; outros dois relatórios de empresas listadas apenas na pesquisa da FBDS e no ISE; e outros dois relatórios de empresas listadas apenas no ISE 2011 e no *Guia Exame de Sustentabilidade 2010*.

No caso de empresas elencadas na pesquisa da FBDS, o critério de escolha foi sua classificação nesta pesquisa, no caso de empresas ausentes na publicação da FBDS, o critério de escolha foi direcionado para empresas atuantes em setores diferentes. Dessa forma, buscamos empresas heterogêneas em suas áreas de atuação para uma amostra de relatórios mais diversificada e que, portanto, torne esse trabalho o mais abrangente e completo possível.

No entanto, a prática de tal programa de trabalho mostrou-se inexecutável. O primeiro obstáculo encontrado para sua realização foi a densidade de informações presentes nos relatórios de sustentabilidade.

Dessa forma, seria impossível trabalhar todo o conteúdo dos sete relatórios mantendo-se a análise intelectual rigorosa necessária a um bom trabalho científico levando-se em conta o cronograma pré-estabelecido para a realização da pesquisa. Assim, foi necessária a escolha de quatro dos sete relatórios inicialmente selecionados para a realização dos trabalhos.

Tal escolha deu-se de forma a manter a maior diversidade possível das áreas de atuação das empresas selecionadas, objetivando com isso uma amostra heterogênea e diversificada que fornecesse um maior número de informações.

Para tanto, foram escolhidos os relatórios de sustentabilidade de: uma empresa da área de mineração (Vale), um banco (Itaú-Unibanco), uma empresa da área de cosméticos (Natura) e uma empresa de papel e celulose (Fibria), todas consideradas exemplos de atuação sustentável no Brasil.

Não obstante, deve-se considerar que, devido ao grande volume de informações presente nos relatórios selecionados, muitas informações tiveram que ser descartadas para não prejudicar o andamento da presente pesquisa. Esse descarte, obviamente, deu-se sacrificando a estrutura dos documentos analisados, ou seja, a única forma de se visualizar a complexidade e a abrangência desses documentos é consultando-os. Procuramos durante a pesquisa extrair informações dos documentos, e não preservá-lhes a estrutura ou a complexidade, seria impossível fazê-lo sem comprometer nosso cronograma, além desse não ser o objetivo dessa pesquisa.

Quanto à orientação ao bolsista, a sistemática adotada consistiu em: a) acompanhar os trabalhos realizados, fornecer orientações e **opiniões**[sugestões] sempre que solicitado, indicar leituras dirigidas de livros sobre o tema da sustentabilidade, do desenvolvimento sustentável e do meio ambiente considerados relevantes ao propósito da pesquisa pelo orientador; b) solicitar do bolsista o acompanhamento da questão ambiental por meio de jornais de grande circulação além de indicar palestras e eventos sobre sustentabilidade sempre que ocorressem. Também se manteve a disposição do bolsista um acervo atualizado de livros sobre o tema da sustentabilidade, grande parte dos quais utilizados para a construção do projeto de pesquisa.

O contato entre os integrantes do grupo de pesquisa também merece destaque. Esse contato se deu tanto com outros bolsistas de iniciação científica – alguns com projetos sobre meio ambiente outros com projetos sobre outros temas – bem como com pesquisadores mais experientes com pesquisas nos mais diversos temas, entre estes o meio ambiente e a sustentabilidade.

Foram realizadas reuniões periódicas com os integrantes do Projeto Temático Fapesp *‘Ecopolítica: governamentalidade planetária, novas institucionalizações e resistências na sociedade de controle’*, ao qual a presente iniciação científica está vinculada. Nas reuniões foram discutidos os resultados, o andamento e as perspectivas das pesquisas vinculadas ao projeto temático. Também foram realizados diversos seminários sobre temas relevantes às pesquisas.

Quanto a eventos, os resultados da presente pesquisa foram apresentados no *‘21º Encontro de Iniciação Científica PIBIC-CEPE’* da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, realizado no dia 07 de novembro de 2012, por meio da exposição de pôster e apresentação oral a pesquisadores e estudantes de diversas áreas, tal como demonstra a

declaração anexada à seção *Outros Documentos* que acompanha o presente relatório no sistema SAGE.

Na mesma seção do sistema SAGE, está anexado o certificado de participação no *Colóquio Internacional Transformações da Biopolítica*, realizado entre 08 e 11 de novembro de 2012 na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. As reflexões do evento influenciaram os rumos da presente pesquisa.

Ademais, a pesquisa culminou com a publicação do artigo '*As empresas e a sustentabilidade*' na primeira edição da Revista Quadrimestral *Ecopolítica*, vinculada ao Projeto Temático *Ecopolítica FAPESP*, tal como se vê em http://www.pucsp.br/ecopolitica/revista_ed1.html.

2. RELATÓRIO CIENTÍFICO

A escolha das empresas cujos relatórios de sustentabilidade seriam analisados na pesquisa deu-se, como já citado anteriormente, considerando sua presença nas principais pesquisas e rankings classificatórios das empresas mais sustentáveis no Brasil. Tal escolha foi feita à época da elaboração do projeto de pesquisa de iniciação científica e os relatórios de sustentabilidade foram coletados nos respectivos endereços eletrônicos das empresas durante o ano de 2011. Essa coleta considerou os relatórios de sustentabilidade então mais recentes disponibilizados pelas empresas, o que explica as diferentes datas de publicação desses relatórios.

Para que fosse possível a análise comparativa do conteúdo de documentos tão diversos como os relatórios selecionados, foi necessária a elaboração de questões a serem aplicadas a eles. Por meio desse método, objetivou-se a sistematização e organização das informações. As perguntas elaboradas para essa finalidade encontram-se a seguir:

- 1- O conceito de Sustentabilidade utilizado pela organização está colocado de forma explícita no relatório analisado?
- 2- Qual é o conceito de Sustentabilidade utilizado pela organização? Sob que base teórica este conceito se fundamenta?
- 3- A empresa explicita quais são as razões pelas quais ela busca ser sustentável?
- 4- A empresa relata já ter colhido frutos por ser sustentável? Quais?

- 5- A empresa se preocupa apenas em não causar danos ao meio ambiente e a sociedade ou realiza projetos em outras áreas?
- 6- Em que áreas a empresa realiza projetos sustentáveis. Quais são esses projetos?
- 7- A empresa divulga metas ou desafios a serem cumpridos futuramente?
- 8 – A empresa relata fracassos ou metas não cumpridas?
- 9 – A empresa explicita quais são as razões para a publicação do relatório?
- 10 – A empresa tem o auxílio de alguma instituição para implantar a sustentabilidade?
- 11- Observações.

Após a análise minuciosa dos relatórios, foi possível, listar as informações propostas pelo plano de trabalho. A partir dessas informações coletadas, realizou-se uma seleção e organização desse conteúdo, a fim de identificar os aspectos mais importantes e interessantes para o cumprimento do objetivo da pesquisa.

Desse modo, a segunda etapa da pesquisa foi concluída com êxito, tendo como resultado um mapeamento da questão da sustentabilidade do ponto de vista do setor empresarial brasileiro.

2.10 RESULTADOS PRELIMINARES

2.10.1 O que é sustentabilidade para as empresas?

As empresas divulgam muitas razões que as motivariam na busca por tornarem-se sustentáveis. O Itaú-Unibanco, por exemplo, explicita que acompanhar a transformação que estaria ocorrendo no Brasil e no mundo em direção a sustentabilidade é uma boa razão para também motivar as empresas nessa busca, como se pode constatar no trecho a seguir: “O Brasil está crescendo de forma equilibrada e sustentável e o Itaú Unibanco tem acompanhado esse crescimento” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 11). Todavia, o texto do relatório não apresenta os dados nos quais são baseadas tais afirmações. O Itaú-Unibanco teria a intenção de acompanhar “as transformações do mundo, da sociedade, dos nossos clientes, antecipando demandas e necessidades para, por meio de tecnologia, expertise e atitudes corretas, construir relações duradouras e produtivas com todos” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 11).

Com base nesses trechos, podemos identificar uma visão da sustentabilidade motivada por fatores exógenos ao ambiente da empresa. A partir da expectativa de que a sustentabilidade se tornará cada vez mais um diferencial competitivo, as empresas - como o Itaú-Unibanco - adaptam sua cultura corporativa, seu ambiente interno e suas ações, motivadas pela esperança que essa adaptação trará resultados positivos no presente e no futuro. Entretanto, muitas vezes, não divulgam com clareza quais seriam esses resultados.

Na amostra de relatórios analisados na presente pesquisa é recorrente a constatação de que as muitas empresas se utilizam de uma linguagem emblemática em suas publicações. Utilizam uma linguagem que podemos chamar de politicamente correta – rica em palavras que adquiriram conotação positiva no mundo corporativo como ‘liderança’, ‘performance sustentável’, ‘satisfação dos clientes’, ‘criar valor’, ‘melhor oferta para o cliente’, ‘eficiência’, etc -, mas que não deixa clara e explícita a mensagem a ser transmitida. No trecho a seguir, por exemplo, o Itaú-Unibanco explicita o que seria uma de suas motivações na busca pela sustentabilidade, sem, no entanto, mostrar objetivamente as razões para fazê-lo.

“Para um banco que pretende atingir a liderança em performance sustentável e satisfação dos clientes, é preciso, todo dia, rever o que estamos fazendo e nos questionarmos se é possível fazer melhor. É preciso focar, sem exceções, em performance sustentável, em criar o máximo de valor para o banco por meio da melhor oferta do mercado para o cliente, em melhorar o índice de eficiência do banco” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 11).

Mais adiante, voltaremos a análise do tipo de linguagem utilizada pelas empresas em seus relatórios. Por hora, basta observar que no trecho acima, não são apresentados os reais objetivos para a implantação da sustentabilidade.

Não obstante, outro trecho, nos permite concluir que a razão pela qual o Itaú-Unibanco busca a liderança em performance sustentável é ser tornar: “(...) um protagonista na transformação da sociedade, atuando como uma empresa inserida em seu tempo, que enxerga as necessidades e oportunidades do hoje, mas com o foco em construir um futuro melhor” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 12). Desse trecho podemos ver novamente a sustentabilidade como forma de responder às demandas exógenas, mas também podemos supor que, como um protagonista na transformação da sociedade, a empresa objetiva obter vantagens. Quando a empresa utiliza a palavra ‘protagonista’ deixa implícito que poderá, no mínimo, influenciar nos rumos das mudanças, talvez resida aí a principal vantagem de se tornar um protagonista em sustentabilidade.

Muitas vezes é recorrente a afirmação por parte das empresas de que a sustentabilidade é pré-requisito para a manutenção dos negócios no longo prazo. Não obstante, outros fatores também são considerados para a realização desse objetivo. O relacionamento com os clientes é um desses fatores, como podemos observar no seguinte trecho do relatório de sustentabilidade do Itaú-Unibanco:

A satisfação dos clientes indica o quanto estamos sensíveis às necessidades de nosso mais importante público de relacionamento. Respeitar e satisfazer o consumidor são meios para tornar essa relação duradoura e, assim, garantir a manutenção dos negócios no médio e longo prazos (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 31).

Podemos relacionar o desejo de satisfazer o consumidor com a implantação da sustentabilidade motivada por fatores exógenos, uma vez que existiria crescente demanda por parte destes por consumir produtos e serviços alinhados com a preservação do meio ambiente e com a ética corporativa. Dessa forma, podemos supor que satisfazer tal demanda é um dos grandes fatores exógenos motivadores da sustentabilidade. Mais do que isso, na medida em que as empresas identificam essa característica dos consumidores podem usá-la em benefício próprio, transformando-a em diferencial competitivo capaz de provê-las com maiores fatias do mercado e, portanto, de maiores lucros.

A confiança das empresas na sustentabilidade como diferencial competitivo certamente está relacionada com as ações de educação que grande parte delas, tidas como líderes em sustentabilidade, realizam. Isso provavelmente acontece porque educar os públicos com relação a um conceito como a sustentabilidade é considerado eticamente correto e gera ganhos reais à imagem da empresa e, portanto a seus ativos intangíveis. Visto que incentivos ao consumo só podem ser feitos por meio do marketing e não diretamente por meio de ações tidas como educativas, a sustentabilidade seria a forma mais eficaz de investir em educação de maneira a beneficiar a empresa. Ou seja, a empresa teria ganhos simultâneos de imagem de três formas diferentes, por investir em educação, por educar para a sustentabilidade e porque quanto mais educados os públicos para a importância da sustentabilidade mais reconhecimento – e portanto lucros - obterão as empresas líderes nesse quesito.

A constatação de que muitas empresas consideram a sustentabilidade como importante fator gerador de lucro pode ser observada no seguinte trecho:

A marca mais valiosa do Brasil, pela sétima vez consecutiva: dentre os fatores que mais contribuíram para a valorização da marca Itaú, destacam-se os resultados financeiros crescentes e consistentes, a consolidação progressiva das operações como um banco múltiplo sob a marca corporativa Itaú e a forte atuação do banco em questões ligadas à sustentabilidade (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 12).

Fica assim demonstrada a importância da sustentabilidade para a imagem, os ativos intangíveis, a obtenção de maiores fatias de mercado e de lucros para as empresas.

No trecho a seguir, o Itaú explicita como é importante que os públicos relacionados a empresa saibam de sua atuação sustentável, sendo que a divulgação é um dos três objetivos da política de sustentabilidade do banco:

A Política de Sustentabilidade do Itaú Unibanco tem três objetivos principais. O primeiro é reafirmar o compromisso do banco com o desenvolvimento sustentável. O segundo é usar os conceitos para promover revisões, adequações e aprimoramento constantes nos negócios, de acordo com as diretrizes traçadas. O terceiro é permitir que acionistas, colaboradores, fornecedores, formadores de opinião e a sociedade em geral conheçam nossas diretrizes e contribuam para o aperfeiçoamento de nossas práticas (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 32).

Podemos concluir que sem o conhecimento por parte dos públicos, os objetivos da política de sustentabilidade não seriam alcançados.

Nossos relacionamentos e negócios com os mais diversos públicos são ancorados na sustentabilidade. (...) A sustentabilidade também faz parte do dia a dia do Itaú Unibanco quando analisamos o financiamento de projetos que apresentam impactos ambientais e sociais ou quando criamos produtos melhores e processos mais ágeis e flexíveis. Por tudo isso, a ambição do Itaú Unibanco é, a cada dia que passa e cada vez mais, ser líder em performance sustentável e em satisfação dos clientes (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 28).

No caso específico do Itaú-Unibanco, fica clara a relação da implantação da sustentabilidade na cultura corporativa da empresa com a expectativa de obter uma boa reputação, ou seja, uma boa imagem:

Cuidando dos negócios e da reputação: Aprimorado continuamente com o esforço conjunto de todas as áreas, o Programa de Gestão Corporativa de Crises do Itaú Unibanco⁵ é uma ferramenta importante para a sustentabilidade dos negócios e a gestão da reputação da empresa, e tem comprovado sua eficácia a cada dia que passa (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 52).

⁵ O Programa de Gestão Corporativa de Crises segue um modelo de gestão multidisciplinar, com ações coordenadas para que as respostas a situações de exceção sejam rápidas e impeçam prejuízos humanos, financeiros e à reputação do banco.

Ou seja, o Itaú-Unicanco coloca lado a lado a sustentabilidade e a gestão da reputação. Na análise dos relatórios fica claro que a área de atuação da empresa está diretamente relacionada com sua abordagem com relação à sustentabilidade. Tal fato será analisado mais adiante no presente relatório. Entretanto, podemos constatar esse fato no trecho a seguir:

A Política Socioambiental – Crédito Imobiliário foi implantada para a prevenção de riscos socioambientais (presentes e futuros) no objeto do financiamento. (...) O principal objetivo dessa diretriz é mitigar possíveis riscos de passivo ambiental ou descumprimento de leis com relação a aspectos socioambientais do empreendimento a ser financiado pelo Itaú Crédito Imobiliário. Entre os riscos mitigados pela política estão: a) Ambientais; b) Perdas financeiras; c) Impactos quanto à imagem do banco; De acordo com o risco apresentado, a Diretoria de Crédito Imobiliário poderá negar o crédito/projeto, e a Diretoria de Crédito (...) poderá negar o projeto do empreendimento (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 69/70).

Nele, observa-se como as questões relacionadas com o meio ambiente são internalizadas pelo banco em sua política de riscos e adequadas ao capitalismo, às leis de mercado: “A análise de risco socioambiental está na base de nossa gestão e é uma ferramenta estratégica para a integração da sustentabilidade aos negócios” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 45).

Tal abordagem é característica das instituições financeiras comumente alinhadas com os princípios da economia neoclássica segundo a qual o mercado e suas leis são a maneira mais adequada para solucionar problemas. As relações entre a teoria neoclássica e a sustentabilidade também será melhor analisada mais adiante no presente relatório.

No caso da Vale, podemos observar a ligação da sustentabilidade com a imagem da empresa e também a influência de sua área de atuação na definição de sua Política de Desenvolvimento Sustentável: “Nossa Política de Desenvolvimento Sustentável orienta nossas atividades com base em três pilares: ser um operador Sustentável, Catalisador do Desenvolvimento Local e Agente Global de Sustentabilidade” (VALE, 2010, p. 8). Nesse caso, deve ser agir em três frentes, nas operações da empresa, nas comunidades em que ela está inserida e como agente disseminador da sustentabilidade. Como uma mineradora, é importante que haja licença social para que a Vale atue, uma das maneiras de adquirir essa licença é promovendo o desenvolvimento local. Também não se deve negligenciar que, como a mineração é uma atividade conhecida por destruir os ecossistemas dos locais onde se instala, a imagem de empresa sustentável é fundamental para evitar problemas para as mineradoras. A área de atuação da empresa determina a

importância desses dois fatores - da manutenção da licença social e da necessidade da manutenção de uma imagem de empresa sustentável - e determina sua visão de sustentabilidade.

A ligação da imagem com a sustentabilidade pode ser identificada por meio do raciocínio feito anteriormente, visto que, como agente global de sustentabilidade, a Vale estaria contribuindo com a valorização de empresas consideradas sustentáveis, ou seja, estaria promovendo indiretamente seu próprio reconhecimento presente e futuro e gerando diferencial competitivo.

Já no caso da Natura, a palavra sustentabilidade parece ser usada como sinônimo de sustentabilidade ambiental e não como sinônimo de perenidade dos negócios ou de sustentabilidade financeira como acontece por vezes no relatório do Itaú-Unibanco. Tal fato pode ser constatado no trecho a seguir: “A busca pela perpetuação do nosso negócio e pela sustentabilidade passa necessariamente pela qualidade do relacionamento que mantemos com os nossos fornecedores” (NATURA, 2009, p. 61), no qual ‘perpetuação do negócio’ e ‘sustentabilidade’ aparecem para designar coisas distintas.

A Natura considera a educação como integrante da sustentabilidade, o que se verifica no seguinte trecho:

Considerada um dos nossos temas prioritários de sustentabilidade, acreditamos que a educação é um fator determinante para a construção de uma sociedade mais justa e também um dos mecanismos mais eficazes para a transformação do mundo em que vivemos (NATURA, 2009, p. 77).

No entanto, não fica claro o motivo real para que a Natura considere a educação como integrante da sustentabilidade. Ao invés disso, a linguagem emblemática e politicamente correta já citada anteriormente é utilizada como justificativa.

Segundo o relatório da Natura, outro pilar da sustentabilidade seria a inovação: “A inovação é um dos pilares para o alcance do desenvolvimento sustentável. (...) Queremos ser inovadores em torno das demandas sociais e ambientais relevantes no presente e no futuro, em todos os países onde atuamos” (NATURA, 2009, p. 21/31).

Uma das justificativas utilizadas pela Natura para sua busca em torna-se uma empresa sustentável é a crença de que essa é a tendência natural do mercado e da economia para o futuro, ou seja, a empresa estaria se adaptando às demandas exógenas. Contudo, o foco da Natura parece estar muito mais relacionado ao futuro do que ao presente:

Acreditamos que a agenda do século 21 será pautada por uma economia de baixo carbono, pelo uso consciente dos recursos naturais e pela construção de relações de qualidade. As companhias que estiverem alinhadas aos preceitos do desenvolvimento sustentável, atentas às oportunidades que a crise impõe, vão se manter competitivas diante desse novo cenário (NATURA, 2009, p.21).

Nesse trecho constatamos a convicção de que tais mudanças serão motivadas por uma crise dos atuais padrões econômicos. Aqui vemos o possível alinhamento desse ponto de vista com a chamada teoria da catástrofe, segundo a qual, grandes mudanças de paradigma só ocorrem e são aceitas pelas sociedades mediante processos traumáticos, ou seja, catástrofes. Independentemente da motivação das mudanças, a Natura parece acreditar que elas virão e estaria se preparando para elas.

Não obstante, a justificativa comumente utilizada da perenidade dos negócios também aparece no relatório Natura: “Nosso compromisso com a questão ambiental é marcado pela crença de que a perenidade do nosso negócio passa necessariamente pela redução dos nossos impactos e de toda a nossa cadeia produtiva” (NATURA, 2009, p.82).

Dentre os relatórios de sustentabilidade analisados, o relatório da Natura apresenta uma peculiaridade, o grande número de ações consideradas sustentáveis pela empresa mas sem ligação direta com sua área de atuação. O objetivo parece ser a construção efetiva de uma imagem sustentável:

A Natura investe em iniciativas, por meio de apoios e patrocínios, voltadas para três temas principais: a valorização da cultura brasileira, com foco em música, o desenvolvimento sustentável e o fortalecimento de organizações da sociedade civil. Esses temas de atuação (...) reforçam as crenças que orientam o nosso comportamento empresarial. (...) Dentro da vertente de valorização da cultura brasileira, nossa principal expressão é o programa Natura musical. Criado em 2005, o projeto apoia iniciativas que representem a diversidade e a riqueza da música brasileira, com projetos de diversas áreas artísticas e de diferentes estágios do processo de produção. a seleção é realizada por meio de editais públicos com uso de recursos provenientes de leis de incentivo e contrapartida de recursos da Natura. (...) Realizamos também o festival *Natura Nós About Us*, com o objetivo de utilizar a música e outras forma de arte como veículos para despertar o olhar e sensibilizar o público para questões relacionadas à sustentabilidade. (...) Em 2009, apoiamos projetos destinados à ampliação da consciência sobre o papel de cada um na construção de um mundo melhor e no empreendedorismo social. Os principais destaques foram o fortalecimento da parceria com o grupo cultural *AfroReggae*; a última etapa do patrocínio ao incremento do *Banco de DNA de Espécies da Flora Brasileira*, realizado pelo *Jardim botânico do Rio de Janeiro*; e a exposição *Mulheres do Planeta*, um painel da mulher contemporânea de todos os cantos do mundo, com sua força, diversidade e beleza (NATURA, 2009, p. 79/81).

Tal abordagem diferencia a Natura das demais empresas estudadas, as quais realizam ações sustentáveis, em sua maioria, apenas relacionadas às suas áreas de

atuação, ou seja, parecem acreditar que sua obrigação com a sustentabilidade se resume a isso. A Natura, por outro lado, além de apresentar a linguagem emblemática e politicamente correta, realiza ações fundamentadas e justificadas por essa linguagem, ou seja, acredita ter um papel social além de suas atividades - e se esforçam para construir tal imagem.

O trecho a seguir, retirado do relatório da Fibria, exemplifica como para essa empresa o conceito de sustentabilidade está estritamente ligado ao seu negócio, à suas atividades produtivas:

Para a Fibria, sustentabilidade significa, entre tantas outras coisas, combater desperdícios, contar com trabalhadores mais capacitados e motivados, apoiar projetos que promovam o desenvolvimento e o bem-estar das comunidades vizinhas, preservar e recuperar matas nativas, optar pelo controle de pragas por meio de inimigos naturais, administrar com transparência e estreitar os canais de comunicação com a sociedade civil, o governo e a mídia. Em outras palavras, considera que a prática de ações sustentáveis faz parte da essência de seu negócio (FIBRIA, 2010, p. 33).

Outra definição de sustentabilidade presente no relatório da Fibria traz a noção de ‘lucro admirado’, sustentabilidade: “Implica conservar a natureza para continuar se beneficiando dela, mas também atuar pela inserção social e pelo bem-estar de todas as pessoas envolvidas nesse processo e construir o lucro de forma harmônica e transparente – um lucro admirado” (FIBRIA, 2010, p. 34).

Nesse trecho, podemos observar a presença de duas noções, uma objetiva e utilitarista que vê a natureza como fornecedora de benefícios à empresa e outra humanista preocupada com as pessoas e seu bem estar, sendo que a justificativa para a primeira é continuar se beneficiando da natureza e a justificativa para a segunda é a construção de um ‘lucro admirado’. Essa noção deixa clara a importância que a empresa atribui a sua imagem, visto que seu lucro, para ser admirado, deve ser admirado por alguém. A importância dada pela empresa à sua imagem e a contribuição da sustentabilidade para esta talvez explique em parte o esforço da Fibria em se tornar uma empresa sustentável.

Uma possível justificativa para a diversidade de definições e aplicações do conceito de sustentabilidade está contida no relatório da Fibria:

Fibria entende a sustentabilidade como um objetivo que se desloca o tempo todo, conforme a sociedade evolui e seus valores e demandas se transformam. Para a companhia, sustentabilidade indica mais uma direção do que um patamar definido, exigindo ações em diversas dimensões, assim como dedicação permanente e atenção para as correções de rumo necessárias em cada etapa (FIBRIA, 2010, p. 34).

Dessa forma, vemos como a ausência de uma definição clara do conceito de sustentabilidade pode ser apontada como uma das razões para a existência de uma onda empresarial sustentável. Essa indefinição permite que as diferentes empresas de diferentes áreas de atuação se apropriem do conceito, adaptando-o aos seus objetivos e pretensões. Assim, a sustentabilidade se tornou um conceito chave que conjuga os interesses empresariais – aumentando seus ativos intangíveis, tornando-se diferencial competitivo e gerando lucros, sem que grandes mudanças de paradigma ou de lógica de produção sejam necessárias – e, ao mesmo tempo, responde às demandas de uma sociedade cada vez mais educada para cobrar responsabilidade corporativa das empresas.

As demandas da sociedade contemporânea certamente desempenham um importante papel no modo como o conceito de sustentabilidade é posto em prática pelas empresas. Em uma sociedade que, de forma geral, considera o consumo como uma necessidade humana fundamental, parece natural que os atuais padrões de produção e consumo não se alterem de forma dramática. Assim, empresas que levam em conta aspectos sociais e ambientais em sua atuação podem ser vistas como exemplos de responsabilidade atuando para além de suas obrigações ‘naturais’. Como se pode concluir a partir da seguinte definição de sustentabilidade da Fibria:

A sustentabilidade é formada por três pilares: ambiental, social e econômico. Isso significa que, para que uma atividade seja sustentável, ela deve promover crescimento econômico e, ao mesmo tempo, respeitar o meio ambiente e satisfazer as necessidades e as aspirações humanas (FIBRIA, 2010, p. 186).

Caso uma empresa deseje satisfazer às necessidades e aspirações de uma sociedade consumista como a atual, necessariamente não pode promover mudanças dramáticas nos padrões de produção e consumo, mas pode considerar aspectos sociais e ambientais de forma que seus públicos de relacionamento apenas se dêem por satisfeitos e evitem maiores questionamentos que ameacem nosso atual modo de vida. Podemos supor que as cada vez mais frequentes campanhas de educação para a sustentabilidade promovidas pelas empresas contribuem para que as pessoas considerem que a contradição entre as sociedades capitalistas e a preservação do meio ambiente não exista mais, ou, no mínimo, esteja sendo solucionada. Tal efeito dessas campanhas daria a

licença social para que as empresas continuem em funcionamento, sem maiores questionamentos ou mudanças fundamentais.

Empresas cujo relacionamento se dá fundamentalmente com outras empresas e não com o público em geral – como é o caso da Fibria -, não estão livres da necessidade de ‘licença social’ para sua atuação. Como se pode constatar no trecho a seguir:

Nossa estratégia é conquistar e manter a fidelização de nossos clientes pela confiança que eles depositam em relação não somente a qualidade, volumes e pontualidade de fornecimento, mas também ao nosso compromisso com o futuro. O mercado de celulose e papel é extremamente exigente e sensível com relação a questões de sustentabilidade, e nossos clientes, em geral grandes empresas, têm essas questões entre seus valores centrais e demandam posicionamentos semelhantes por parte de seus fornecedores (FIBRIA, 2010, p. 7).

Podemos supor, portanto, que a necessidade de atuação sustentável dá-se nos mais diversos níveis da cadeia produtiva e nos mais diversos setores.

No caso específico da Fibria, a manutenção de seu negócio no longo prazo depende fundamentalmente da existência de um equilíbrio ecológico que permita a exploração da celulose. Esse é um motivo fundamental para a implantação da sustentabilidade em seu negócio: “As operações, o crescimento futuro e o valor de mercado da Fibria estão naturalmente interligados com a questão da sustentabilidade” (FIBRIA, 2010, p. 34).

Não obstante, a empresa coloca a questão da reputação também como importante razão para uma atuação sustentável:

Valorizamos a sustentabilidade e entendemos seu impacto na reputação e no desempenho econômico da empresa. Já estamos entre as empresas com práticas mais sustentáveis do Brasil, mas queremos mais. Queremos ser reconhecidos como líderes mundiais em sustentabilidade no médio prazo (FIBRIA, 2010, p. 37).

Verifica-se assim que mesmo em uma empresa cuja área de atuação depende fundamentalmente da sustentabilidade e que não se relaciona diretamente com os consumidores, identifica uma forte ligação entre a sustentabilidade e uma boa imagem e coloca a reputação como fator gerador de valor econômico. Assim, pode-se concluir que as empresas vêem uma forte ligação entre a sustentabilidade e a imagem e reputação. Além do recorrente desejo em tornar-se líder em sustentabilidade.

No caso específico da Fibria, podemos observar no trecho abaixo a grande preocupação da empresa com sua reputação:

Exposição na mídia: A Fibria foi citada em 8.521 matérias da imprensa brasileira em 2010, sendo apresentada na grande maioria dos artigos e reportagens de forma positiva. As notícias que divulgaram aspectos favoráveis à empresa chegaram a 68% do total, enquanto 8% delas podem ser classificadas como neutras, 5% como neutralizadas (com aspectos positivos e negativos que se compensaram) e 19% como negativas. A média anual do termômetro de imagem, numa escala de 0 a 10, foi de 7,3, ante 7,1 em 2009, mantendo a empresa numa faixa considerada de boa exposição na mídia. As matérias veiculadas pela internet representaram 78% do total, com o restante se distribuindo por 575 publicações de circulação nacional e 1.255 regionais. O fluxo de notícias alcançou 92% do território nacional, deixando de fora apenas os Estados do Acre e de Roraima, que nada publicaram sobre a empresa (FIBRIA, 2010, p. 51).

Essa preocupação da Fibria com sua imagem explica porque a empresa almeja a liderança em sustentabilidade. Como se pode observar no seguinte trecho: “A sustentabilidade é um dos fatores que mais influenciam a imagem e a reputação de uma empresa, com reflexos no próprio valor de mercado. Por isso, é uma dimensão de alta relevância para o negócio da Fibria” (FIBRIA, 2010, p. 35). Nele, a empresa estabelece uma relação direta entre sustentabilidade e reputação na medida em que parece acreditar que a sustentabilidade fornece boa reputação e que essa reputação influi no valor de mercado. Assim, há uma relação direta entre sustentabilidade e valor de mercado, relação mediada pela imagem e reputação.

2.10.2 Visão holística versus visão monetarista

Trataremos agora do tipo de linguagem utilizada pelas empresas em seus relatórios de sustentabilidade. Parece consenso no mundo corporativo a visão da sustentabilidade como sendo um conceito que considera os aspectos ambientais e sociais além dos econômicos na atuação de uma empresa. Porém, provavelmente devido ao fato de que a necessidade de consideração desses três aspectos é um processo recente, parece haver nas empresas um conflito quanto a seus objetivos, ou seja, algumas delas deixam clara a motivação econômica por detrás de todas as suas ações, já outras afirmam em seu relatório que se motivam pelo desejo de construir um mundo e/ou sociedades melhores. Isso pôde ser constatado na análise dos relatórios de sustentabilidade. Neles, os argumentos que justificam a implantação da sustentabilidade nos processos decisórios das empresas podem ser organizados em dois grandes grupos. Um deles alinhado com a chamada ‘teoria da firma’, segundo a qual as empresas são organizações econômicas com objetivo racional-maximizador motivadas somente pela obtenção de lucros (pela priorização dos lucros, chamaremos essa visão de ‘visão monetarista’). Como parte da corrente neoclássica de pensamento econômico a

maximização do lucro é a hipótese fundamental à teoria da firma, sendo que, de forma geral, seria razoável admitir que os empresários agem como maximizadores de lucro.

Principalmente no Itaú-Unibanco, a perspectiva neoclássica é colocada de forma explícita em seu relatório. A análise de risco, característica dessa teoria racional-maximizadora, é uma evidencia disso:

A análise de risco socioambiental está na base de nossa gestão e é uma ferramenta estratégica para a integração da sustentabilidade aos negócios. Ao analisar as práticas de gestão de nossos clientes em relação a seus impactos e riscos para a sociedade e o meio ambiente, o Itaú Unibanco busca fomentar o desenvolvimento sustentável e melhorar seu perfil de risco (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 45).

Observa-se que a sustentabilidade e o meio ambiente são racionalizados de forma que se possa calcular matematicamente sua influência nos negócios.

Considerando que a teoria neoclássica prevalece nos manuais de formação de economistas em inúmeras instituições de ensino superior do país, podemos supor que ela serve de referencial teórico para a tomada de decisões em muitas empresas. Sob esse ponto de vista, a sustentabilidade só pode ser justificada de forma satisfatória caso maximize os lucros. Observamos na presente pesquisa um grande número dessas justificativas nos relatórios de sustentabilidade. Como no seguinte trecho:

Sustentabilidade para a Vale significa criar valor em todo o ciclo de vida de suas atividades. No diálogo com as partes interessadas, na prevenção de falhas, no respeito à legislação, no olhar permanente às questões ambientais e no respeito e ética nos negócios (VALE, 2010, p. 20).

Nele, parte-se do pressuposto que ser sustentável gera valor, e não há citação à necessidade de melhorar a sociedade ou o planeta. Nos trechos abaixo, também identificamos essa postura da Vale:

“Em sua estratégia para conquistar novos mercados, a Vale considera o fortalecimento do relacionamento de longo prazo com os clientes” (VALE, 2010, p. 90/95). “(...) A atuação global parte do reconhecimento de que determinados temas globais de sustentabilidade podem afetar nossos negócios (VALE, 2010, p. 14).

Fortalecer o relacionamento com os clientes faria parte da estratégia de conquistar novos mercados e a sustentabilidade é importante por afetar os negócios. Há, ainda, a justificativa de porque questões de sustentabilidade são importantes para empresas de capital aberto: “Questões da sustentabilidade têm recebido atenção

crecente de investidores como fatores essenciais para o sucesso financeiro das empresas a longo prazo” (VALE, 2010, p. 16).

Considerando a predominância da visão neoclássica maximizadora, a sustentabilidade passa a ser viável apenas se conciliar aspectos sociais e ambientais com a obtenção de lucros, ou seja, a obtenção de lucros é a condição necessária para a sustentabilidade, estando a segunda subordinada à primeira.

“A empresa continua a desenvolver soluções tecnológicas para conciliar a excelência no desempenho operacional e financeiro com a sustentabilidade, gerando oportunidades de desenvolvimento social e econômico para as comunidades onde opera” (VALE, 2010, p. 6).

Quando se trata de uma instituição financeira, como o Itaú-Unibanco, fica ainda mais claro que aspectos sociais e ambientais são acessórios ao desempenho econômico:

“Para o Itaú Unibanco, sustentabilidade é a manutenção dos negócios no curto, médio e longo prazos, visando uma entrega perene de valor a todas as partes interessadas. Essa visão implica estruturar um modelo de gestão que, concomitantemente com a busca do desempenho para os acionistas e demais públicos, também considera e administra positivamente o impacto de suas operações no meio ambiente e na sociedade” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 30).

Mais adiante, analisaremos como a área de atuação das empresas parece estar diretamente relacionada à sua visão da sustentabilidade.

Não obstante, em alguns momentos em seus relatórios, as empresas dão a mesma importância aos aspectos econômicos e aos demais:

As ações de otimização do uso e reúso da água são incentivadas pelos benefícios ambientais e econômicos que podem trazer” (VALE, 2010, p. 56). (...) “Aspirações da Vale: Ser a melhor empresa em retorno aos acionistas, em desenvolvimento sustentável e em clima organizacional” (VALE, 2010, p. 4). “(...) uma produção com menos impacto ambiental gera valor para elas mesmas (as empresas) e para a sociedade como um todo (VALE, 2010, p. 111).

Setores empresariais tradicionalmente influenciados pela visão maximizadora de lucros, como o setor financeiro, consideram um desafio mudar de perspectiva:

Adotar essa postura (a sustentável) representa um grande desafio, pois significa olhar para além de suas atividades diárias e fazer com que seus produtos e serviços atendam às necessidades de seus clientes de maneira satisfatória e contribuam para a conscientização e o desenvolvimento justo da sociedade (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 30).

O segundo grande grupo de argumentos que justificam a implantação da sustentabilidade nos processos decisórios das empresas é exatamente aquele que leva em conta outros fatores que não os financeiros para a tomada de decisões. Por caracterizar-se pela tentativa de considerar os vários aspectos decorrentes da atuação das empresas a chamaremos de “visão holística”. Segundo o Dicionário Aurélio *holístico* é o que “dá preferência ao todo ou a um sistema completo, e não à análise, à separação das respectivas partes componentes”. Por outro lado, como já mencionado, à visão que prioriza aspectos econômicos chamaremos de “visão monetarista”. Tal divisão será feita com o objetivo de facilitar a análise das informações presentes nos relatórios de sustentabilidade. O trecho a seguir, retirado do relatório da Natura, exemplifica a visão holística da sustentabilidade: “A empresa, organismo vivo, é um dinâmico conjunto de relações. Seu valor e sua longevidade estão ligados à sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável” (NATURA, 2009, p. 3). Nele, vemos claramente que fatores econômicos não são considerados como motivadores à atuação das empresas. A importância da existência de uma empresa consistiria na contribuição que está pode dar à sociedade e tal contribuição seria essencial para sua longevidade.

A contradição entre a ‘visão holística’ e a ‘visão monetarista’ se dá quando, em um mesmo relatório, a empresa utiliza-se desses dois pontos de vista para justificar suas ações sustentáveis.

O Itaú-Unibanco, por exemplo, é a empresa dentre as analisadas que mais parece estar alinhada com a chamada ‘visão monetarista’. No entanto, mesmo o Itaú-Unibanco apresenta raras justificativas ‘holísticas’:

“Estamos inseridos em um cenário de constantes avanços tecnológicos que transformam nosso relacionamento com o mundo e com as pessoas, estabelecem modos não lineares de pensamento e valorizam, cada vez mais, a intuição e a emoção. É para esse cenário de mudanças que olhamos quando nos questionamos sobre onde, de fato, fazemos a diferença. Esse mundo estabelece novos padrões de linguagem, de comportamento e de propósitos. Hoje, queremos nos relacionar com nossos clientes para além das transações financeiras; para isso, buscamos parcerias com pessoas que tenham valores parecidos com os nossos. Se tivermos clareza em nossos propósitos, conseguiremos sempre incentivar nossos clientes a promover mudanças positivas em suas vidas, na vida de suas famílias e de nossa sociedade como um todo” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 29).

Não obstante, na mesma página do relatório, é apresentada uma maneira de racionalizar, mensurar e obter lucros por meio dessa forma ‘holística’ de ver o mundo:

“Implementamos uma importante ferramenta para monitorar a marca em relação à percepção de imagem, valores, posicionamento e indicadores em diferentes linhas de negócios. Essa ferramenta de monitoramento – chamada de Painel da Marca – é alimentada com os resultados das diferentes pesquisas realizadas no ano e representa um canal de informação importante para a gestão da marca, das ações de marketing e, também, para a avaliação financeira das marcas Itaú” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 29).

A justificativa do Itaú-Unibanco para a tentativa de internalizar a ‘visão holística’ pode ser encontrada no trecho a seguir. Segundo o qual estaria ocorrendo uma mudança de prioridades no ‘mundo’:

Buscamos, de forma obstinada, ser os melhores com o melhor de cada um. Fazemos parte do mundo de hoje e do futuro. Usamos a tecnologia para nos aproximar do mundo das pessoas. Daqui para a frente, pensamos no Itaú como uma marca reconhecida pela transformação gerada no indivíduo e na sociedade, uma transformação legítima que inspira as pessoas a construir seus próprios mundos. Ao entender que fazemos parte de um mundo onde as prioridades mudaram, estabelecemos um tom de voz para nossa marca que traduz nossa energia, otimismo e vontade de fazer acontecer e que nos aproxima do mundo das pessoas de um jeito simples. Estamos no momento de disseminar uma nova forma de pensar: traduzida no que sempre fomos e projetada para o que queremos ser (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 29).

A tentativa de acompanhar essa mudança de prioridades gera afirmações emblemáticas: “Acima de tudo, queremos fornecer o produto certo, para o consumidor certo, pelo preço certo – e da maneira mais transparente possível” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 30). Não há no relatório a explicação do que a empresa considera ‘preço certo’, mas podemos supor que se trata do preço determinado pelas leis do mercado. Assim, essa afirmação manteria a mesma linha de raciocínio neoclássica do restante do relatório, porém nitidamente em linguagem diferente. Assim, observamos como a tentativa de promover ‘uma nova forma de pensar’, nesse caso, consistiu em mudar o discurso e manter-se a mesma lógica de pensamento.

Em visível contraste com a abordagem predominante no relatório do Itaú-Unibanco, temos a Natura. A empresa é a que mais se utiliza da ‘visão holística’. Como podemos constatar por meio da observação do seguinte trecho:

“Nossa razão de ser é criar e comercializar produtos e serviços que promovam o bem-estar/estar bem. (Sendo) Bem-Estar: é a relação harmoniosa, agradável, do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo. Estar Bem: é a relação empática, bem-sucedida, prazerosa, do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte, com o todo. (...) Acreditamos que a percepção da importância das relações é o fundamento da grande revolução humana na valorização da paz, da solidariedade e da vida em todas as suas manifestações” (NATURA, 2009, p. 3).

Afirmações similares são abundantes no relatório de sustentabilidade da Natura: “Trabalhamos para manter um portfólio com opções capazes de ir além das necessidades funcionais. Acreditamos que, dessa forma, podemos contribuir para a ampliação de consciência dos indivíduos consigo mesmos, com os outros e com o mundo” (NATURA, 2009, p.57). Não obstante, há também explicações típicas de empresas capitalistas para que tanta atenção seja dada ao bem-estar dos consumidores. Obter a lealdade destes à marca parece ser a principal razão:

“Temos conquistado bons resultados em relação à aceitação da nossa marca, que continuou a manter altos índices: segundo a pesquisa de imagem Brand Essence/Ipsos, a avaliação global alcançou 81%, e a preferência de nossos consumidores atingiu 46%, 30 pontos percentuais superior ao segundo colocado. Visando aperfeiçoar o monitoramento da qualidade das relações com os nossos públicos, em 2009, incorporamos ao indicador de lealdade, que anteriormente era medido apenas pelo grau de satisfação, dois novos índices de avaliação: a intenção de continuar o relacionamento com a companhia, e a intenção de recomendar a Natura. Junto aos consumidores, atingimos 46% de lealdade. Esse indicador também está sendo medido junto aos públicos fornecedores e consultoras e consultores” (NATURA, 2009, p.57).

Nesse trecho observamos a aproximação da Natura com a ‘visão monetarista’.

A Fibria é a empresa dentre as analisadas que melhor equilibra a duas visões, holística e monetarista. A visão holística pode ser observada no seguinte trecho, onde a ‘missão’ da Fibria é apresentada: “Missão – Desenvolver o negócio florestal renovável como fonte sustentável de vida” (FIBRIA, 2010, p. 18). Já no trecho a seguir, há equilíbrio e bom senso ao tratar a questão da sustentabilidade. A sustentabilidade

“(…) traz o reconhecimento da opinião pública, a fidelidade dos consumidores, o orgulho dos trabalhadores e a confiança dos parceiros e vizinhos. Ao mesmo tempo, aumenta a rentabilidade da empresa e a deixa mais forte para atender um mercado cada dia mais exigente e cioso do delicado equilíbrio do planeta” (FIBRIA, 2010, p. 33).

Como se pode constatar nos trechos já citados – e nos que serão citados posteriormente - do relatório de sustentabilidade da Vale, ela é uma empresa que também está em uma posição intermediária entre a ‘visão holística’ e a ‘visão monetarista’. Entretanto parece apresentar uma leve tendência à predominância da ‘visão monetarista’.

2.10.3 A aplicação do conceito de sustentabilidade depende da área de atividade da empresa

Um primeiro indício de como a área de atuação de uma empresa pode ser determinante para a forma como ela se utilizará do conceito de sustentabilidade pode ser encontrado no relatório da Vale. A atividade mineradora é conhecida por destruir o equilíbrio ecossistêmico das regiões onde atua, assim, para que a imagem de uma mineradora de capital aberto como a Vale seja pouco prejudicada, parece razoável supor que ela concentrará seus esforços e investimentos em sustentabilidade nas áreas em que atua, promovendo o desenvolvimento e mitigando os danos a esses locais e mantendo a licença social das populações nativas para a manutenção pacífica de sua atuação: “Os investimentos da Vale geram diversos benefícios para os territórios em que está presente e faz parte de sua política atuar de forma integrada com governos e sociedades para promover o desenvolvimento local e regional” (VALE, 2010, p. 2).

Dessa forma, é muito importante que a atividade mineradora seja vista como uma atividade sustentável, pois essa é uma pré-condição para evitar questionamentos e problemas diversos. Assim, a Vale investe grandes montantes em sustentabilidade:

“Evidenciando seu compromisso com a sustentabilidade, a Vale investiu US\$ 737 milhões na proteção e conservação ambiental e US\$ 399 milhões em projetos sociais, totalizando gastos de US\$ 1,136 bilhão em responsabilidade social corporativa, o que representa 6,5% do lucro líquido” (VALE, 2010, p. 6).

Não obstante, para a construção de uma imagem sustentável, é necessário dissolver o estigma que opõe mineração e meio ambiente saudável: “Mineração e meio ambiente, uma parceria possível: A conservação do meio ambiente é um compromisso da Vale com o equilíbrio entre o desenvolvimento econômico e a manutenção dos recursos naturais” (VALE, 2010, p. 55).

Entretanto, para que o referido estigma seja verdadeiramente superado, seriam necessárias mudanças tecnológicas importantes e a Vale se propõe a isso: “A recuperação de áreas degradadas e a pesquisa de novas tecnologias, que permitam aprimorar os sistemas de controle ambiental, fazem parte da estratégia de sustentabilidade da empresa, focada no futuro da mineração” (VALE, 2010, p. 56).

Tal afirmação parte do pressuposto que tais objetivos são exequíveis, mas não deixa claro como isso pode ser feito pragmaticamente. No trecho a seguir, vemos outra

afirmação similar e que também não deixa claro o grau de sucesso pragmático de tais objetivos:

“Na Vale, a manutenção dos ecossistemas e a conservação da biodiversidade são respeitadas em todas as etapas produtivas. A empresa entende ser necessário atender às demandas atuais sem perder de vista a garantia de qualidade de vida para gerações futuras” (VALE, 2010, p. 108).

No caso de uma instituição financeira como o Itaú-Unibanco, a sustentabilidade parece não ser ‘questão de sobrevivência’, mas sim, uma maneira de manter a transparência e confiança das partes interessadas (stakeholders):

“A transparência e a prestação de contas para a sociedade são importantes para manter a confiança de todos os nossos stakeholders. Por isso, o relatório de sustentabilidade é publicado anualmente, sempre com o fechamento da análise das metas determinadas para cada área no ano anterior” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 6).

No trecho a seguir, podemos observar que o diferente tratamento dado à sustentabilidade pelos diversos setores empresariais é uma prática institucionalizada pela Organização das Nações Unidas (ONU):

“Em 2010, também consolidamos nossa adesão voluntária aos Princípios para Investimento Responsável (PRI, sigla em inglês para Principles for Responsible Investment), iniciativa da Organização das Nações Unidas (ONU) criada para nortear o mercado financeiro e de capitais na busca pelo desenvolvimento sustentável e pela integração dos temas ambientais, sociais e de governança na gestão das organizações” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 42).

Vemos aqui que o ato de incorporar a questão do meio ambiente à gestão do mercado financeiro, por meio dos PRI, é recomendado pela ONU para esse setor.

No caso da Natura, como uma empresa de cosméticos com grande interesse nas possíveis descobertas de novas matérias primas provenientes de floretas pouco exploradas e de grande biodiversidade, um dos temas colocados por ela como prioritário em relação a sustentabilidade é a proteção da Amazônia e seus ativos:

“Temas Prioritários de Sustentabilidade: Amazônia, acreditamos que o desenvolvimento sustentável da Amazônia, com base na manutenção e na valorização do seu patrimônio natural e cultural, é uma necessidade para garantir o futuro. Para que exerça seu papel no contexto de planeta, entendemos que é fundamental direcionar para a região recursos educacionais, científicos e tecnológicos, além de estimular o desenvolvimento de cadeias sustentáveis que aliem a geração de trabalho e renda com o uso equilibrado dos recursos naturais” (NATURA, 2009, p. 24).

Essa visão da natureza como fornecedora de ativos pode ser observada também no seguinte trecho (grifo nosso):

“Biodiversidade, o risco de extinção dos ativos da biodiversidade é uma grande ameaça à vida no planeta. Ao inserir, em nossa plataforma tecnológica, o uso sustentável de ativos da biodiversidade e a valorização das tradicionais culturas regionais e locais, decidimos contribuir para o uso equilibrado desses recursos naturais. Entendemos que gerar riqueza para as comunidades fornecedoras e incentivar a adoção de práticas sustentáveis nos permitem avançar em nosso compromisso com o desenvolvimento. Ao longo de 2009, disseminamos internamente a política de uso sustentável da biodiversidade e do patrimônio cultural” (NATURA, 2009, p. 24).

Nesse trecho observamos também a necessidade de gerar riqueza para as comunidades nativas dos locais de atuação da Natura. Podemos supor que essa riqueza funcionaria como forma de manter um bom relacionamento com as comunidades, evitando conflitos com as mesmas e obtendo acesso aos valiosos conhecimentos locais quanto à biodiversidade e seus possíveis usos na vida e saúde humana.

Mais adiante no presente relatório, observam-se muitos trechos em que a Natura afirma ser uma grande defensora da diversidade cultural. Entretanto, não podemos deixar de considerar como a presença de uma grande empresa em uma comunidade tradicional necessariamente provocará mudanças culturais significativas ao longo do tempo. E como, dependendo da forma de geração e de distribuição de riqueza na comunidade, podem ser gerados importantes incentivos à transformação gradual de uma comunidade tradicional com cultura própria em uma comunidade capitalista alinhada com a cultura predominante. Dessa forma, pode ser contraditória a presença de uma empresa capitalista em uma comunidade tradicional com a preservação e valorização cultural desta.

O interesse comercial da Natura na biodiversidade brasileira pode ser constatado no seguinte trecho: “Continuaremos contribuindo com os esforços governamentais em torno do estabelecimento de um novo marco regulatório de acesso à biodiversidade brasileira” (NATURA, 2009, p. 24).

Essa postura de valorização econômica das florestas e da biodiversidade parece fazer parte da estratégia comercial da Natura como um diferencial competitivo:

“Impacto dos Produtos, entendemos que, na busca sistemática pela redução dos impactos causados por nossos produtos, devemos investir em instrumentos e práticas inovadoras. Nosso foco constante deve ser na redução desses impactos, incorporando aspectos sociais e ambientais nas análises para a tomada de decisão em todas as áreas e processos da empresa. Dessa forma, investimos na vegetalização das fórmulas e no uso de substâncias

orgânicas. Nas embalagens, oferecemos o uso de refis e adotamos o uso de materiais recicláveis e reciclados” (NATURA, 2009, p. 25).

No relatório da Fibria também fica clara a adaptação do conceito de sustentabilidade às aspirações e objetivos da empresa, adaptação esta fortemente ligada à sua área de atuação:

“Para a Fibria, sustentabilidade significa, entre tantas outras coisas, combater desperdícios, contar com trabalhadores mais capacitados e motivados, apoiar projetos que promovam o desenvolvimento e o bem-estar das comunidades vizinhas, preservar e recuperar matas nativas, optar pelo controle de pragas por meio de inimigos naturais, administrar com transparência e estreitar os canais de comunicação com a sociedade civil, o governo e a mídia. Em outras palavras, considera que a prática de ações sustentáveis faz parte da essência de seu negócio” (FIBRIA, 2010, p. 33).

Podemos identificar no trecho acima as seguintes preocupações - alinhadas com as necessidades de uma empresa de papel e celulose que depende de suas florestas para a retirada de matéria prima -: busca de licença social das comunidades vizinhas, manutenção do equilíbrio ecológico por meio da recuperação das matas nativas e controle de pragas que evite danos às plantações.

Como uma empresa cujos insumos dependem fundamentalmente do equilíbrio ecológico que permita o crescimento saudável de florestas, a sustentabilidade certamente é uma ‘questão de sobrevivência’ para a manutenção do negócio da Fibria. Entretanto, ela apresenta em seu relatório outras razões pelas quais a sustentabilidade seria importante: A sustentabilidade

“(…) traz o reconhecimento da opinião pública, a fidelidade dos consumidores, o orgulho dos trabalhadores e a confiança dos parceiros e vizinhos. Ao mesmo tempo, aumenta a rentabilidade da empresa e a deixa mais forte para atender um mercado cada dia mais exigente e cioso do delicado equilíbrio do planeta” (FIBRIA, 2010, p. 33).

Não obstante, a transformação da Fibria em uma empresa sustentável – ou de uma empresa com imagem de sustentável - também seria importante pelo fato de a empresa causar danos ao meio ambiente durante seus processos:

“A Fibria atua em todas as etapas da produção de celulose e papel. (...) Nesse processo, produz impactos negativos, que procura mitigar e compensar da melhor forma possível, investindo em tecnologia, métodos de produção menos invasivos, redução e reaproveitamento de resíduos, uso mais racional da água, educação socioambiental, inserção social dos moradores de áreas vizinhas, sinergia entre seus profissionais e monitoramento de riscos na produção e no transporte” (FIBRIA, 2010, p. 35).

2.10.4 - Utilização da problemática ambiental como fator gerador de novas oportunidades para as empresas

Grande parte do movimento em prol da conscientização quanto ao impacto negativo das ações humanas sobre o meio ambiente fundamentou-se na problemática das mudanças climáticas. Assim, esse tema está sempre presente – ou mesmo predominante – nas discussões sobre a interação do homem com o meio ambiente e com a sustentabilidade.

As empresas, por sua vez, parecem convictas quanto à existência desse fenômeno e o consideram em seus planos de negócios – apesar da maioria delas não explicitar em seus relatórios como o fazem pragmaticamente. No entanto, todas as empresas analisadas na presente pesquisa citam o fenômeno das mudanças climáticas como potencial gerador de riscos e de oportunidades.

A Vale, por exemplo, considera o tema mudanças climáticas dentre os cinco temas materiais de maior importância para a empresa: “Os top 5 temas materiais selecionados foram: Comunidade, Mudanças Climáticas, Energia, Água e Saúde e Segurança, situados no quadrante de maior relevância interna e externa (...) A Vale entende que as mudanças climáticas são um desafio para seus negócios e tem buscado identificar os riscos, as vulnerabilidades e as oportunidades direta e indiretamente relacionadas às suas atividades em vários países” (VALE, 2010, p. 14/105).

Não obstante, o Itaú-Unibanco é, dentre as empresas analisadas, a que mais relata aplicações práticas sobre o tema. Com ênfase na transformação da problemática das mudanças climáticas em oportunidades, especificamente em fator gerador de lucros: “As mudanças do clima podem apresentar riscos aos setores mais expostos às variações nas condições climáticas. Mas o tema também gera oportunidades” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 73).

Identifica-se uma estratégia do Itaú-Unibanco baseada em criar oportunidades através das mudanças climáticas, como forma de diversificar os investimentos. Em outras palavras, a empresa utiliza-se da problemática ambiental para criar novos caminhos de valorização do capital. O Itaú-Unibanco acredita ser possível “refletir a visão de que aspectos ambientais, sociais e de governança corporativa podem afetar o desempenho de portfólios de investimentos” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 73). O trecho a seguir traz um exemplo prático de como a diversificação do portfólio de investimentos pode ser realizada:

“O Fundo Itaú Índice de Carbono, com R\$ 173.761.201,28, é uma alternativa de investimento para diversificação de portfólio vinculada aos esforços globais de redução de emissão de gases de efeito estufa. Ao aplicar nesse fundo, o investidor contribui para o desenvolvimento do mercado de crédito de carbono, que tem um papel fundamental no combate às mudanças climáticas” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 74).

Esse trecho permite identificar como essa empresa criou formas para internalizar a problemática ambiental aos negócios e permite a análise de como isso é possível.

Tal problemática a ganhou força na década de 1960 em clara oposição à forma como as empresas e o capitalismo em geral relacionavam-se com o meio ambiente. A partir de então, fortaleceu-se no a idéia de que devemos - como indivíduos e como sociedade – relacionarmo-nos de forma harmônica com a natureza, ‘salvando o planeta’. Inúmeras e diversificadas campanhas foram criadas para a conscientização dos indivíduos quanto a necessidade de que cada um deve fazer sua parte, por meio de pequenas ou grandes ações, com o objetivo final de tornar a sociedade sustentável.

O trecho acima transcrito, demonstra com clareza como as empresas encontram maneiras de utilizar a ‘consciência ambiental’ para aumentar os lucros, atraindo os clientes preocupados com o meio ambiente. Mais do que isso, é uma demonstração da capacidade do capitalismo de reverter obstáculos em oportunidades no decorrer de poucos anos.

Obviamente, isso não ocorre somente com relação ao meio ambiente. A preocupação social dos clientes também pode servir como atrativo e gerar lucros, fidelizando clientes e construindo a imagem de empresa ética e socialmente responsável:

“Cartões de crédito com repasses a organizações sociais: Nosso portfólio de cartões conta com alternativas que permitem aos clientes contribuir regularmente com instituições ligadas à preservação do meio ambiente, à defesa dos direitos das crianças e dos adolescentes e ao auxílio a deficientes físicos. Por meio do *Programa Sempre Presente*, que acumula pontos à medida em que os clientes Itaucard realizam gastos no cartão, passamos a viabilizar resgates que são convertidos em repasses para tais instituições. E, por meio do cartão Hipercard, estimulamos doações que os clientes solicitam para a AACD (R\$ 2, R\$ 5 e R\$ 10), debitadas do cartão, contribuindo para seus respectivos programas de reabilitação, destinados a crianças e jovens com deficiência física.” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 68).

Podemos concluir que a preocupação ambiental e social, a filantropia e a caridade constituíram-se em um nicho de mercado. Dessa forma, vemos como a

sustentabilidade - fundamentada nos três pilares, social, ambiental econômico - pode ser utilizada, e o é efetivamente, como uma forma sofisticada de obter lucros, reproduzindo a amplamente conhecida lógica do capitalismo. O trecho a seguir também mostra essa abordagem por parte do Itaú-Unibanco:

“Excelência Social: O Fundo Itaú Excelência Social (FIES) é uma opção de investimento socialmente responsável, pois aplica seus recursos em ações de empresas com reconhecidas práticas sociais, ambientais e de governança corporativa. Além disso, destina 50% da taxa de administração do fundo de investimento a organizações não governamentais (ONGs) com foco em educação infantil, ambiental e para o trabalho” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 74).

O reconhecimento de que as questões ambientais são potencialmente geradoras de riscos econômicos às empresas também abre possibilidades de negócio:

“Seguros ambientais: Seguro de Responsabilidade Civil Ambiental faz parte do portfólio de produtos oferecidos pela Itaú Seguros Soluções Corporativas e prevê suporte tanto para eventos de poluição súbita quanto para eventos de poluição gradual, que representam um escopo de soluções amplo para o segurado. As coberturas suportam os clientes empresariais de setores como o químico, o metalúrgico, o hospitalar, o siderúrgico, o farmacêutico e o automobilístico, entre outros. Suportam também a sociedade contra riscos ambientais associados a eventos de poluição. Essas coberturas representam a garantia de que haverá um montante financeiro disponível para que os danos ao meio ambiente e a terceiros sejam devidamente reparados, objetivando manter um padrão de qualidade ambiental e de saúde pública adequados” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 86).

Além da poluição, as mudanças climáticas também são consideradas pelo mercado de seguros:

“A Itaú Seguros entende que as alterações climáticas criam um cenário de riscos e oportunidades para a indústria de seguros, e a abordagem desse aspecto dentro da operação permitirá, com mais assertividade, o enfrentamento pela companhia das questões atuais e emergentes relativas à sustentabilidade na indústria de seguros. De forma estratégica e com um olhar para o futuro, buscamos sempre refletir e considerar as questões climáticas, tanto na subscrição quanto no desenvolvimento de novos produtos. Levando em consideração tal cenário, as mudanças físicas que podem surgir em decorrência das alterações climáticas representam, no nosso universo de negócios, riscos potenciais, e podem influenciar, direta ou indiretamente, por exemplo, a sinistralidade dos produtos comercializados e a continuidade das atividades dos clientes segurados” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 87).

O Itaú-Unibanco é a empresa, dentre as analisadas, que mais apresenta em seu relatório de sustentabilidade projetos pragmáticos de obtenção de lucros por meio da conjuntura em que a responsabilidade social e ambiental tem grande espaço na sociedade. Chama a atenção também como o Itaú-Unibanco internaliza questões ambientais e sociais ao mercado de forma oportunista, mostrando que mesmo uma

empresa tida como líder em sustentabilidade pode não estar comprometida com a idéia segundo a qual uma mudança de paradigmas econômicos seria necessária para a construção de uma economia e de uma sociedade sustentáveis.

Entretanto, não se pode pensar nesses acontecimentos como se eles surgissem espontaneamente, sem fundamentação teórica. Ao contrário, eles são fundamentados na teoria neoclássica de pensamento econômico, segundo a qual o mercado é a melhor forma, se não a única, de solucionar todos os problemas.

Na busca por soluções para os emergentes problemas ambientais e sociais, a teoria neoclássica se faz presente e propõe que se devem criar mecanismos (como os já citados do Itaú-Unibanco) para que o mercado se encarregue de solucionar tais problemas. O mercado de créditos de carbono, por exemplo, seria a melhor solução para o problema das mudanças climáticas justamente porque torna rentável a manutenção das florestas em pé. Essa lógica deveria então ser expandida para solucionar os demais problemas, por exemplo, dando incentivos fiscais à energia limpa e onerando por meio de impostos as energias advindas de combustíveis fósseis. Em síntese, se parte do pressuposto que o mercado é a alternativa mais viável para a resolução de problemas.

Segundo esse ponto de vista não se trata de agir de forma oportunista e aproveitar-se das situações para a obtenção de lucros, trata-se de agir de forma racional-utilitarista e, ao mesmo tempo, contribuir para o bem comum. É o retorno da mão-invisível de Adam Smith, e mais uma vez constata-se o claro alinhamento do Itaú-Unibanco com a teoria neoclássica de pensamento econômico.

Em seu artigo *Neoliberalismo, governamentalidade e ética*, publicado na revista *Ecopolítica*⁶ número 3, Trent H. Hamann analisa a racionalidade neoliberal e suas conseqüências:

“(…) as experiências cotidianas refletem um *ethos* neoliberal que opera em quase todos os aspectos da nossa vida individual e social, com conseqüências terríveis para muitos e perigosas para a maioria ou para todos nós. De fato, o objetivo central da governamentalidade neoliberal é a produção estratégica de condições sociais que conduzam à constituição do *homo economicus*, uma forma específica de subjetividade com raízes históricas no liberalismo clássico. Contudo, enquanto o liberalismo situa o “homem econômico” como um “homem de troca”, o neoliberalismo se esforça em assegurar que os indivíduos são obrigados a assumir valores baseados no mercado em todos os seus julgamentos e práticas para reunir quantidade suficiente de “capital humano” e assim tornarem-se “empreendedores de si”. O *homo economicus* neoliberal é um “átomo” de interesse próprio, livre e autônomo, plenamente responsável por navegar

⁶ Disponível em <http://revistas.pucsp.br/index.php/ecopolitica/article/view/12910/9387> , Acesso em 16 jan. 2013.

pelo campo social utilizando cálculos de escolha racional e custo-benefício, excluindo explicitamente todos os demais valores e interesses. Aqueles que fracassarem em prosperar sob tais condições sociais não podem culpar ninguém nem coisa alguma além de si mesmos” (HAMANN, 2012, p. 101).

No mesmo artigo, Hamann mostra a crescente delegação ao mercado da resolução dos problemas e os efeitos da mesma:

“Por muitos anos o governo federal dos Estados Unidos se desfez de bens públicos tradicionais como parques, água e transporte aéreo para transformá-los em negócios com finalidade lucrativa, muitas vezes em troca de promessas rasas e não realizadas de servir ao interesse público. Muitas instituições que eram públicas ou governamentais, como hospitais, escolas e presídios, são atualmente geridas de forma privada por corporações com finalidade lucrativa, ao mesmo tempo em que um número cada vez maior de pessoas fica sem assistência à saúde, a qualidade da educação é reduzida e aumenta a população carcerária. Esforços regulares têm sido feitos para dar continuidade às privatizações, quando não eliminar bens públicos tradicionais como assistência à saúde, bem-estar e seguridade social. Além disso, problemas antes considerados mazelas sociais transferiram-se para o domínio pessoal: pobreza, degradação ambiental, desemprego, falta de moradia, racismo, sexismo e heterossexismo: todos foram reinterpretados como questões privadas que deveriam ser atendidas pela caridade voluntária, pela mão invisível do mercado, pelo cultivo de “sensibilidades” pessoais em relação aos outros ou fortalecendo a própria autoestima” (HAMANN, 2012, p. 103).

Pode-se refletir ainda que, do ponto de vista das pessoas, ocorre uma espécie de ‘terceirização’ da responsabilidade social, já que elas repassam as ações sociais que desejariam fazer para uma empresa e, como resultado, obtêm a sensação de estarem contribuindo para um mundo melhor.

Ao gerar a sensação de que os problemas sociais e ambientais estão sendo solucionados ou amenizados pelas empresas, a sustentabilidade torna-se um conceito chave para a fidelização dos clientes e para que a licença social continue sendo dada para a atuação das empresas, sem maiores questionamentos.

Não obstante, mesmo a empresa que apresenta a linguagem mais holística em seu relatório não deixa de reconhecer oportunidades advindas das transformações em curso:

“Nossa civilização vive uma crise que impõe transformações profundas. (...) a marca Natura, maior que o nosso negócio, está a serviço da construção desse novo tempo, que nos oferece a oportunidade de inovar, reinventar nossa atuação permanentemente. Cumpriremos, assim, nossa vocação de empreender para gerar valor econômico, social e ambiental” (NATURA, 2009, p. 5).

Nesse trecho vemos como uma suposta crise de civilização é vista como oportunidade de empreender e não como um problema. Em outro, a gestão

fundamentada no conceito de desenvolvimento sustentável é tida como meio para que se realize uma adaptação à crise eminente:

“Acreditamos que a agenda do século 21 será pautada por uma economia de baixo carbono, pelo uso consciente dos recursos naturais e pela construção de relações de qualidade. As companhias que estiverem alinhadas aos preceitos do desenvolvimento sustentável, atentas às oportunidades que a crise impõe, vão se manter competitivas diante desse novo cenário” (NATURA, 2009, p.21).

A Natura considera as mudanças climáticas, as desigualdades sociais e a limitação dos recursos naturais como componentes da crise, e dos quais adviriam riscos e oportunidades:

“Queremos ser inovadores em torno das demandas sociais e ambientais relevantes no presente e no futuro, em todos os países onde atuamos, e estamos atentos aos riscos e às oportunidades que envolvem as mudanças climáticas, as desigualdades sociais e a limitação dos recursos naturais” (NATURA, 2009, p.21).

A Fibria explicita de forma muito objetiva em seu relatório a relação de riscos e oportunidades que a empresa identifica com relação às mudanças climáticas e como elas podem beneficiar e/ou prejudicar seu resultado econômico-financeiro:

“As mudanças climáticas podem impactar no resultado econômico-financeiro da Fibria em razão da própria natureza do negócio da empresa, que é baseado na utilização de recursos naturais. Há oportunidades para a empresa gerar créditos no mercado financeiro, pois os plantios florestais em escala industrial permitem o alcance de um balanço positivo de carbono com o crescimento das florestas e o acúmulo de matéria orgânica no solo. Por outro lado, há uma exposição a riscos devido às alterações climáticas, que podem afetar o equilíbrio dos ecossistemas, a produtividade dos plantios e a disponibilidade de água e energia para a indústria. A Fibria considera em sua estratégia de negócios a existência de riscos regulatórios e físicos e oportunidades ligadas às mudanças climáticas” (FIBRIA, 2010, p. 137).

2.10.5 - O conflito do discurso da diversidade com a prática da uniformização:

Analisaremos agora um importante aspecto da gestão empresarial que pretende se pautar na sustentabilidade. Esse tipo de gestão emerge como resposta às demandas sociais por uma atuação ética das empresas e, por isso mesmo, passa necessariamente pela definição do que seriam idéias e práticas éticas de gestão. Obviamente, o objetivo primordial de qualquer empresa é a obtenção de lucro, e quando a realização desse

objetivo se torna complexa a ponto de existir a necessidade de consideração de um conceito como a ética, surgem contradições.

Uma delas é a contradição entre o discurso da valorização da diversidade com as práticas de uniformização realizadas pelas empresas que pôde ser observada na análise dos relatórios de sustentabilidade.

Identificou-se nos relatórios o discurso da aceitação e incentivo à diversidade, segundo o qual esta deve ser estimulada por gerar grandes benefícios à empresa. Observa-se que as empresas utilizam diferentes conceitos de diversidade, com maior ou menor ênfase em algum aspecto desta, como poderá se observar no decorrer do relatório.

Não obstante, a maioria das empresas considera que um ambiente pragmaticamente diverso é aquele em que estão presentes entre seu público interno mulheres brancas e negras, homens brancos e negros, deficientes físicos e pessoas de várias idades, evidenciando o foco na diversidade visualmente observável e a inclusão de indivíduos fisicamente diferentes ao mercado de trabalho.

Em contrapartida, tais empresas realizam amplas campanhas de educação com o objetivo de uniformizar os princípios e idéias de seus empregados, homogeneizando condutas. A justificativa para isso consiste na lógica de que a empresa deve funcionar como organismo único, alinhado de forma a avançar na mesma direção - definida pelos acionistas e executivos - por meio das ações individuais de seus empregados. A diversidade nesse sentido deve ser combatida sob pena de diminuir a eficiência da empresa. Portanto todos os empregados devem acreditar na cultura corporativa da organização e estar motivados para agir em prol da mesma.

Essa motivação é conseguida por meio das campanhas de educação que, conforme os relatórios de sustentabilidade, almejam construir ou solidificar valores e maneiras de pensar em seus públicos internos.

Essa reflexão nos permite perceber as contradições que surgem quando conceitos tão amplos como 'sustentabilidade' e 'diversidade' são apropriados por empresas em busca de uma gestão empresarial ética, nos moldes do capitalismo.

Constata-se então a imposição unilateral e autoritária dos valores que a moderna gestão de empresas considera essencial para a boa prática empresarial, agora revestidos de práticas democráticas.

2.10.51 - Vale

No caso da Vale, observa-se, na imagem a seguir, como o respeito à diversidade está entre os valores da empresa:



Figura 1. Valores da Vale (VALE, 2010, p. 04).

Há também no relatório a definição do conceito de diversidade: “Respeito à Diversidade – É perceber o outro como um igual, respeitando as diferenças e promovendo a inclusão competitiva; é ver nas diferenças oportunidades de integração e evolução” (VALE, 2010, p. 4).

A discriminação é considerada pela Vale como antônimo da diversidade:

“(…) Um dos valores da Vale é o respeito à diversidade. A discriminação – seja por etnia, origem, sexo, orientação sexual, crença religiosa, condição de sindicalização, convicção política e ideológica, classe social, pessoas com deficiência, estado civil ou idade – é considerada intolerável, conforme o Código de Conduta Ética da empresa. A Política de Direitos Humanos da Vale também reforça esse posicionamento” (VALE, 2010, p. 39).

Não obstante, a Vale possui padrões de gestão do que ela chama de ‘capital humano’, ou seja, há o controle e a gestão dos empregados por parte da empresa, não ficando claro que tipo de diversidade é tolerada, estimulada ou reprimida de acordo com essa gestão:

“Com o objetivo de organizar seus recursos industriais e humanos, a Vale desenvolveu o *Sistema de Produção Vale (VPS)* em diversas áreas da empresa no Brasil e no exterior. Desta forma, as práticas de gestão de pessoas foram incluídas na rotina dos líderes e verificadas quanto à sua adequação e qualidade, na busca da excelência. (...) A expansão do modelo VPS para mais áreas internacionais ao longo de 2011 e 2012, de acordo com o cronograma do programa, continuará reforçando a importância do capital humano dentro da organização e uniformizará seus padrões de gestão globalmente” (VALE, 2010, p. 39). (grifo nosso)

Em outras palavras, a diversidade é estimulada de um lado e gerida de outro, ficando claro quais seriam esses limites. O que parece certo é que nesse caso a diversidade é seletiva, há um tipo de diversidade desejada e outro tipo que deve ser desestimulada. Este desestímulo está relacionado à psique dos empregados que pode ser moldada por meio da educação, seja da educação técnica, seja da educação de valores como cultura e ética, por exemplo. Tal fato pode ser observado no seguinte trecho:

“Para a Vale, educação é um mecanismo fundamental para a competitividade e para o seu desempenho. Desde 2003 (...) promove a qualificação contínua dos empregados e o fomento de mão de obra para a cadeia produtiva de mineração. (...) Atua globalmente nos segmentos de educação básica, formação técnica, desenvolvimento gerencial, cidadania corporativa e cultura e arte por meio de parcerias com instituições de ensino. A educação corporativa possui caráter estratégico para a Vale e funciona como uma alavanca para o desenvolvimento de recursos humanos qualificados” (VALE, 2010, p. 45).

Dessa forma, observamos como - a despeito do discurso de valorização da diversidade - a Vale exige a padronização de seus empregados e age com o objetivo de alcançar essa padronização utilizando-se da educação como ferramenta:

“Educação para a Vida: A missão Vale de transformar recursos minerais em desenvolvimento sustentável exige que os empregados tenham competências transversais que vão além do conhecimento técnico. Temas como saúde e segurança, meio ambiente, multiculturalidade, ética e transparência e melhoria contínua permeiam todas as ações educacionais implementadas. (...) A idéia é oferecer uma formação ampla, para o trabalho e para a vida, complementada por ações educativas de cidadania corporativa e de cultura e arte” (VALE, 2010, p. 46).

Nesse trecho observamos a pretensão de educar para além das necessidades técnicas da empresa, de educar os funcionários para a vida. Parte-se, portanto, do pressuposto que os empregados não estão educados para a vida e que a empresa detém os conhecimentos, os valores e a capacidade de transmiti-los aos seus funcionários. Identifica-se aqui uma ética na qual a empresa se encontra em um nível superior e deve auxiliar na formação dos indivíduos situados em um nível inferior, no caso os

funcionários, explicitando a relação de domínio, cooperar e competir entre capital e capital humano.

Não obstante, vemos no tom imperativo do trecho a seguir como a incorporação de valores é um pré-requisito para a manutenção do vínculo entre a Vale e seus empregados e fornecedores: “Os empregados e fornecedores devem incorporar os valores de saúde e segurança da Vale” (VALE, 2010, p. 54).

2.10.52 – Itaú-Unibanco

No relatório de sustentabilidade do Itaú-Unibanco, o conceito de diversidade é assimilado de outra maneira:

“Essência da Sustentabilidade, diversidade: Promover a diversidade significa construir relações de qualidade com pessoas de diferentes formações, raças, opiniões e culturas, sem discriminação, compreendendo as suas diferenças e promovendo a inclusão” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 31). (grifo nosso)

Tal definição do que seria a promoção da diversidade está focada no bom convívio social entre indivíduos considerados diferentes. De uma forma não explicitada no relatório, esse tipo de convívio contribuiria para a performance sustentável da organização:

“(…) a pluralidade de opiniões, culturas, origens e etnias entre os colaboradores é valorizada e estimulada pelo Itaú Unibanco, pois contribui para uma performance mais sustentável da organização. Por isso, em 2010, dedicamos ainda mais atenção ao tema diversidade por meio do lançamento da Política de Valorização da Diversidade. Também retomamos uma importante ação de governança da área de Diversidade: as Comissões de Gênero e de Pessoas com Deficiência” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 97).

Como é possível observar – assim como a Vale – o Itaú-Unibanco utiliza um conceito restrito de diversidade. No trecho a seguir, é possível constatar que essa empresa objetiva ter entre seus funcionários pessoas com diferentes opiniões, culturas, origens, etnias e condições físicas, todas convivendo em harmonia; contudo, essas pessoas precisam estar alinhadas com a cultura corporativa do banco e exercer as atitudes necessárias ao crescimento quantitativo e qualitativo deste:

“Uma instituição que já opera de forma absolutamente integrada precisa contar com uma cultura diferenciadora, capaz de induzir as atitudes necessárias para suportar seus audaciosos planos de crescimento, sejam eles quantitativos ou qualitativos. (...) Tudo começou pela definição da nossa visão, que explicita o propósito de sermos o banco líder

em satisfação dos clientes e em performance sustentável. (...) Temos profunda crença na cultura corporativa como fator diferenciador – e, portanto, decisivo – da trajetória de uma empresa. Nossa empresa, mais do que ser grande, almeja ser extraordinária. Assim, entendemos que a disseminação das atitudes expressas no *Nosso Jeito de Fazer* dotará o Itaú Unibanco de uma cultura única, inimitável, que se converterá em uma importante vantagem competitiva no mercado global” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 8/9).

Aqui se verifica novamente a contradição entre valorização da diversidade e uniformização de crenças e condutas como requisito para os funcionários, ou seja, verifica-se a existência de uma diversidade seletiva que valoriza características consideradas ideais para uma empresa capitalista e desestimula, por meio de ações educativas, características consideradas indesejadas à conduta.

No trecho a seguir é possível identificar como a sustentabilidade é inserida pelo Itaú-Unibanco no dia a dia de seus colaboradores, objetivando construir neles valores sustentáveis e fazer com que assimilem sua cultura corporativa:

“As práticas inseridas pelo Itaú Unibanco no dia a dia de seus colaboradores são exemplos que retratam a preocupação do banco em apreender e incorporar a agenda de sustentabilidade e nortear sua atuação como uma instituição líder em seu mercado. Políticas, plataformas e diretrizes são trabalhadas com o público interno e asseguram que, cada vez mais, nossa gestão se aproxime da prática de negócios sustentáveis – para os clientes e para toda a sociedade” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 30). (grifo nosso).

Nele, identificamos também que o banco se coloca na posição de auxiliar a sociedade por meio de sua gestão. As ações de sustentabilidade do Itaú seriam realizadas para que “contribuam para a conscientização e o desenvolvimento justo da sociedade” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 30), ou seja, o banco possuiria a missão e a capacidade de desenvolver e conscientizar a sociedade. Novamente parte-se do pressuposto que a empresa detém o conhecimento e a consciência que faltariam na sociedade. O mesmo ponto de vista pode ser observado no seguinte trecho:

“(…) Trabalhamos para aumentar as oportunidades de diálogo e interação com as nossas partes interessadas. Queremos compreender suas necessidades para responder com produtos e serviços adequados, atitudes positivas e transparentes, focadas no desenvolvimento e na melhoria de pessoas e empresas” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 31). (grifo nosso).

Em outro trecho, destaca-se a intenção do Itaú-Unibanco em educar os consumidores para que ajam da forma mais benéfica à empresa, destaca-se a ‘bancarização’⁷ como forma de inclusão:

“Sabemos que, atualmente, temos mais portadores de cartões de crédito no Brasil do que o número de contas-correntes abertas. De fato, o cartão se transformou no primeiro instrumento de bancarização para os que ascenderam socialmente e passaram a consumir instrumentos financeiros (...) o que exige uma atenção especial do banco para disseminar o seu uso consciente (...). Assim, torna-se evidente que práticas de educação financeira, apoiadas em nossa plataforma de Uso Consciente do Dinheiro⁸, são cada vez mais necessárias” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 11/56).

É razoável supor que a intenção do Itaú-Unibanco ao promover a educação financeira é fortemente pautada na tentativa de minimizar problemas para as operações do banco, como, por exemplo, a inadimplência. Isso nos permite identificar que, por detrás da valorização da educação, há fortes tentativas de uniformização predominantemente benéficas à empresa.

No trecho a seguir, identificam-se alguns métodos utilizados pelo banco para que seus colaboradores internalizem sua cultura corporativa, agindo da maneira mais benéfica aos interesses da empresa:

“Profissionais de valor: A valorização do capital humano é uma das prioridades na estratégia de gestão e performance sustentável do Itaú Unibanco. Em 2010, finalizamos a consolidação do programa de sócios e associados, por meio do qual os colaboradores que têm alta performance em suas atividades, pensam de forma institucional e são modelo de aderência aos valores do conglomerado e exemplos de liderança e gestão podem avançar ainda mais em suas carreiras. A nomeação dos sócios e associados leva em consideração o desempenho medido pelo Planejamento Estratégico de Pessoas (PEP), lançado em 2009, e a maneira com que esses profissionais disseminam os valores e princípios do Itaú Unibanco para suas equipes. Esses profissionais podem investir um percentual de seu bônus em ações do Itaú Unibanco e, ao fazer isso, recebem uma contrapartida da empresa. Dessa forma, seu compromisso com resultados sustentáveis no longo prazo e o alinhamento aos interesses dos acionistas serão constantemente reforçados. Participar do programa significa construir e aperfeiçoar de forma contínua a cultura e a performance do conglomerado” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 95)

7 Não há no relatório de sustentabilidade do Itaú-Unibanco a definição de bancarização, mas parece razoável supor que se trata de fazer as classes de menor renda começarem a utilizar serviços bancários.

8 Com o objetivo de contribuir para a educação financeira da população brasileira, o Itaú investe em várias ações dentro do programa Uso Consciente do Dinheiro. Além de palestras, chats e comunicações internas voltados aos colaboradores, o banco disponibiliza cartilhas didáticas, em seu site e nas agências bancárias, em uma linguagem que atinge todos os tipos de públicos, seja indivíduo ou empresa. As cartilhas apresentam informações básicas sobre planejamento financeiro, abordando os seguintes temas: Crédito, Cartão de Crédito, Conta Corrente, Orçamento Familiar, Saindo do vermelho, A hora de investir, Falando de dinheiro com seus filhos.

Nesse trecho, vemos claramente as práticas de uniformização de condutas baseadas no modelo de recompensar o comportamento desejado, aliado a tentativa de criar um sentimento de pertencimento e mesmo de propriedade da empresa, fazendo com que o funcionário haja como se seus interesses e os interesses da empresa fossem os mesmos.

2.10.53 - Natura

No caso da Natura, a diversidade é tida como elemento fundamental da sustentabilidade e da justiça social, como se pode observar no trecho a seguir:

“Valorizamos a diversidade e a consideramos um elemento fundamental para a construção de uma sociedade mais justa e sustentável. Porém, acreditamos que a realidade brasileira – e latino-americana – nos coloca o desafio da inclusão. Somos um povo historicamente diverso, em grande parte, miscigenado e sincretizado, mas que ainda enfrenta fortes barreiras de inclusão social. Alguns de nossos principais projetos de 2009, como o de renovação e o de seleção de trainees, têm em sua base a abertura de oportunidades. No caso dos trainees, por exemplo, reunimos participantes de diferentes idades, universidades e localidades do país, por meio de um processo virtual que quebrou paradigmas dos programas convencionais de contratação em um claro exercício de inclusão e de respeito às diferenças. Também verificamos, em 2009, um aumento do número de mulheres em posições de liderança na Natura. Embora ainda desproporcional, a participação de mulheres em cargos de diretoria e na vice-presidência aumentou de três, em 2008, para seis profissionais, em 2009, diante de uma participação de 35 homens nesse universo. Atualmente, possuímos um programa de inclusão de portadores de deficiência na área comercial, para cargos como assistente de marketing, de atendimento e de vendas. Por meio da estrutura de unidades regionais, estamos mapeando novas vagas e oportunidades de inclusão em diferentes regiões do Brasil” (NATURA, 2009, p. 44).

A despeito dessa definição de diversidade, na prática a Natura parece considerar apenas a diversidade de gênero, raça, idade e condição física, como podemos observar na figura abaixo:

DIVERSIDADE

	2007	2008	2009
Total de colaboradores Brasil	4.793	4.386	4.821
Portadores de deficiência			
Em relação ao total de colaboradores (%)	5,2	5,4	5,0
Em cargos gerenciais em relação ao total de cargos de gerência (%)	0,0	0,0	0,0
Em cargos de diretoria em relação ao total de cargos de diretoria (%)	0,0	0,0	0,0
Mulheres			
Em relação ao total de colaboradores (%)	63,9	63,7	60,5
Em cargos gerenciais em relação ao total de cargos gerenciais (%)	53,4	52,3	51,9
Em cargos de diretoria em relação ao total de cargos de diretoria (%)	20,0	19,2	17,6
Mulheres negras e pardas			
Em relação ao total de colaboradores mulheres (%)	n.d.	n.d.	n.d.
Percentual em cargos gerenciais em relação ao total de mulheres em cargos gerenciais (%)	n.d.	n.d.	n.d.
Percentual em cargos de diretoria em relação ao total de mulheres em cargos de diretoria (%)	n.d.	n.d.	n.d.
Homens negros e pardos			
Em relação ao total de colaboradores homens (%)	n.d.	n.d.	n.d.
Em cargos gerenciais em relação ao total de homens em cargos gerenciais (%)	n.d.	n.d.	n.d.
Em cargos de diretoria em relação ao total de homens em cargos de diretoria (%)	n.d.	n.d.	n.d.
Acima de 45 anos			
Em relação ao total de colaboradores (%)	9,1	10,5	12,2
Em cargos gerenciais em relação ao total de cargos gerenciais (%)	7,5	8,2	11,3
Em cargos de diretoria em relação ao total de cargos de diretoria (%)	26,7	38,5	35,3

No nosso indicador de diversidade, os dados referentes à comparação de raça ainda estão sendo consolidados, pois iniciamos uma campanha de atualização cadastral no início de dezembro de 2009, e seus resultados só terão reflexo nos dados de 2010.

Figura 2. Diversidade Natura (NATURA, 2009, p. 55).

A Natura também vê a diversidade – nesse caso a diversidade cultural de seus consumidores - como meio de manter elevadas taxas de crescimento, como podemos observar no trecho:

“Acreditamos que, ao ampliarmos nossa capacidade de dialogar com a diversidade cultural que compõe a América Latina, tão receptiva aos nossos produtos, valores e oportunidades de negócios, seremos capazes de manter elevadas taxas de crescimento, além de contribuir para a geração de valor socioambiental. Em regiões mais distantes geográfica e culturalmente, seguimos avaliando, cuidadosamente, novas oportunidades” (NATURA, 2009, p. 5).

Nesse trecho, fica claro que a Natura valoriza a diversidade cultural como importante provedor de novas oportunidades. Parece razoável supor que, para uma empresa da área de cosméticos, novas culturas e, portanto, diferentes formas de lidar com a vaidade/beleza, representam novos nichos de mercado. Assim, observamos uma vantagem prática do conhecimento e valorização da diversidade dos públicos externos à empresa.

Não obstante, o relatório de sustentabilidade da Natura também apresenta o conflito entre a valorização da diversidade e as práticas de uniformização, abaixo podemos observar as práticas de uniformização:

“(…) Fazem parte do processo de gestão da sustentabilidade o uso sustentável da biodiversidade e a qualidade dos relacionamentos, que incorpora todo o trabalho de educação para a relação e de diálogo com os públicos. A diretoria de sustentabilidade, ligada à vice-presidência de desenvolvimento organizacional e sustentabilidade, tem a responsabilidade de ser a guardiã desse processo de gestão, exercendo papel mobilizador, educador e disseminador das práticas para toda a Natura e garantindo que todos incorporem indicadores e metas sociais e ambientais na condução cotidiana da empresa” (NATURA, 2009, p. 22). (grifo nosso)

Nele constata-se que ‘relacionamentos’ e ‘educação’ são considerados componentes da gestão da sustentabilidade e que a incorporação de indicadores e metas sociais e ambientais são pré-requisitos para os colaboradores da Natura. Existindo até mesmo responsáveis – a diretoria de sustentabilidade - que garantirão que a incorporação desses indicadores e metas seja efetiva.

As práticas de educação são realizadas pela Natura no âmbito de seus públicos internos e externos são tratadas como provedoras de oportunidades de negócio:

“Educação, a Natura considera a educação um dos mecanismos decisivos e poderosos para alavancar os processos de transformação da sociedade. Nosso negócio, por suas características de inserção e de capilaridade, nos dá a oportunidade de ser um importante agente para alavancar esse movimento de educação e mudança social. No âmbito interno, reconhece que o esforço que realizamos em educação ao longo dos anos ainda é insuficiente para atender às nossas necessidades. Entendemos que a educação para a sustentabilidade deve promover reflexões, construir conhecimento, capacitar os gestores a identificar os desafios socioambientais e traduzi-los em oportunidades de negócio que promovam o desenvolvimento sustentável” (NATURA, 2009, p. 25).

Aqui a empresa também se coloca na posição de detentora dos conhecimentos e meios de tornar a sociedade e as pessoas melhores. Os resultados práticos esperados

pela Natura por meio de suas ações educativas podem ser observados no seguinte trecho:

Alguns Compromissos assumidos para 2010: “atingir 18% no índice de lealdade com as consultoras e consultores; atingir 40% no índice de lealdade com as consultoras Natura orientadoras; ter 100 mil consultoras e consultores engajados no movimento Natura; manter em 46% o índice de lealdade do consumidor” (NATURA, 2009, p. 27/28/29).

A educação, como já mencionado anteriormente no presente relatório, tem o papel de fornecer ao consumidor as ferramentas para reconhecer os esforços das empresas em prol da sustentabilidade. Em outras palavras, os consumidores têm que estar educados para valorizar ações sustentáveis e criar diferencial competitivo para as empresas. Tal reflexão pode ser feita com base no trecho a seguir:

“Desde 2007, disponibilizamos a tabela ambiental de nossos produtos, fornecendo ao consumidor informações sobre origem, transformação e percentual de certificação das matérias-primas, além de percentuais de uso de material reciclado e reciclável e número de refilagens. A tabela tem uma função educativa, contribuindo para a conscientização dos nossos consumidores sobre os impactos ambientais dos produtos. A busca por matérias-primas renováveis também está presente na formulação dos produtos. Em 2009, conseguimos superar a meta de ampliar para 79% o total de material de origem renovável vegetal em nossos produtos, fechando o ano com 79,2%” (NATURA, 2009, p. 31).

2.10.54 – Fibria

Já no caso da Fibria, o conceito de diversidade pode ser identificado ao observar a seguinte imagem:

Diversidade (GRI LA13)

	2009	2010
Empregados próprios	4.749	5.037
Participação de mulheres	13,02%	14,40%
Participação de brancos (%) ¹	74,11%	72,92%
Participação de negros e pardos (%) ¹	29,97%	24,00%
Outros (amarelos/indígenas) (%) ¹	0,92%	1,77%
Não declarados (%) ¹	0	1,31%
Participação de empregados com deficiência (%)	3,29%	4,10%

1. Segundo os critérios do IBGE.

Figura 3. Diversidade Fibria (FIBRIA, 2010, p. 17).

Nela, observamos que a diversidade racial e a presença de deficientes e empregados terceirizados fazem parte do que a Fibria entende por diversidade, com base na metodologia GRI⁹.

Assim como as demais empresas estudadas, a Fibria também realiza ações de uniformização, objetivando dirimir padrões éticos ou comportamentais que não estejam de acordo com os padrões de acumulação capitalista ou que dificultem a execução dos planos da empresa. Tal fato é observado no trecho:

“A Fibria aprovou, em fevereiro de 2010, seu Código de Conduta, estabelecendo os padrões éticos e comportamentais a ser seguidos pelos empregados nas relações pessoais e profissionais, dentro ou fora da empresa. O documento se aplica a todos os empregados diretos ou indiretos, independentemente do nível hierárquico, sem exceções, e pode ser consultado na íntegra no site www.fibria.com.br. Uma cópia do documento também foi entregue a cada empregado, que foi orientado a assinar protocolo de recebimento no ato de integração à empresa, posteriormente anexado ao seu prontuário” (FIBRIA, 2010, p. 22).

A Fibria também apresenta em seu relatório trechos que permitem identificar a convicção de que a empresa detém os meios e conhecimentos necessários à evolução da sociedade:

“Os investimentos socioambientais são desenvolvidos prioritariamente nos seguintes eixos estratégicos: educação – formação e qualificação da mão de obra, educação ambiental e para a sustentabilidade, capacitação para o empreendedorismo social (...)” (FIBRIA, 2010, p. 58).

Em suma, pudemos observar nessa sessão como as empresas, por meio de seus relatórios, se apropriam do discurso da valorização da diversidade e, paralelamente, realizam práticas de uniformização, minimização de resistências e diluição de visões diversas, além de evidenciarem a crença de que possuem os meios e conhecimentos que permitiriam a evolução necessária a uma sociedade imperfeita na qual todos estaríamos vivendo.

2.10.6 – A relação das empresas com as comunidades:

Chama a atenção o fato de que, dentre a amostra das sete empresas inicialmente pré-selecionadas para fazer parte da presente pesquisa por serem consideradas exemplos

⁹ A *Global Reporting Initiative* (GRI) é uma organização internacional não governamental que desenvolve e dissemina globalmente diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade, utilizadas voluntariamente por empresas do mundo todo.

de sustentabilidade, grande parte possui relação direta com o ambiente e com as comunidades nos locais onde atuam. Há, portanto, um padrão dentre a maioria das empresas reconhecidamente sustentáveis: elas têm relação próxima com as comunidades e com os recursos naturais em seu entorno devido a sua área de atuação. Isso nos permite concluir que empresas cujos impactos na natureza e nas comunidades são mais visíveis, por sua proximidade a elas, estão mais expostas a questionamentos e, portanto, preconizam uma atuação sustentável. São exemplos desse fato a Natura, a Vale e a Fibria.

2.10.61 - Vale

A Vale, como mineradora, está em contato direto com muitas comunidades no entorno de suas áreas de atuação. O ponto de vista da Vale com relação a essas comunidades pode ser observado no seguinte trecho:

“A Vale procura atuar como catalisadora do desenvolvimento local, contribuindo para a construção de um legado regional de forma voluntária e por meio de parcerias para que sua presença vá além das operações e projetos. (...) A empresa procura estimular o uso dos recursos oriundos do investimento da mineração, como maior arrecadação de impostos, geração de empregos, aumento da massa salarial e da renda familiar, para a geração de oportunidades nas respectivas regiões. A redução dos déficits locais, com foco em infraestrutura e habitação; o fortalecimento da gestão pública; a qualificação dos trabalhadores e fornecedores; e a diversificação da economia fazem parte desse trabalho” (VALE, 2010, p. 72 / 74).

No entanto, a Vale não se limita a descrever os impactos positivos de sua presença para as comunidades, ela também expõe os impactos negativos provenientes de sua presença, como pode ser observado na imagem a seguir:

Potenciais impactos

	Diretos	Indiretos
Impacto econômico positivo	<ul style="list-style-type: none"> •Geração de empregos •Qualificação profissional •Aumento da arrecadação pública •Contratação de produtos e serviços locais •Investimentos em serviços e infraestrutura 	<ul style="list-style-type: none"> •Desenvolvimento econômico •Geração de empregos indiretos •Aumento de massa salarial •Dinamização de outros setores econômicos •Atração de fornecedores •Desenvolvimento de fornecedores locais •Atração de investimentos de diversas esferas pública e privada •Melhoria da infraestrutura local
Impacto econômico negativo	<ul style="list-style-type: none"> •Impactos ambientais •Interferência com o uso da terra •Riscos de acidentes 	<ul style="list-style-type: none"> •Pressão sobre a infraestrutura e os serviços públicos •Especulação imobiliária em áreas remotas •Geração do efeito de vazamento econômico por conta da contratação de fornecedores e de empregados de outras regiões pela falta de especialização local

Figura 4. Potenciais Impactos da Vale (VALE, 2010, p. 75).

Não obstante, a Vale acredita que o saldo de sua atuação é positivo, como pode ser observado no trecho:

“Missão: transformar recursos minerais em riqueza e desenvolvimento sustentável para as comunidades e os países onde atuamos, pela ética, pelo respeito ao meio ambiente e pela responsabilidade social com que agimos, integrando-nos e garantindo que nossa presença contribua positivamente para o desenvolvimento sustentável” (VALE, 2010, p. 6).

Mais especificamente a Vale

“(…) trabalha para contribuir com a melhoria das condições de vida das populações, fortalecendo o relacionamento com as comunidades, potencializando os investimentos sociais, respeitando as culturas locais, realizando ações estruturantes e minimizando o impacto de sua atuação” (VALE, 2010, p.76).

O ‘modus operandi’ da Vale ao realizar projetos em uma comunidade se dá por meio da Fundação Vale, esta:

“(…) adota uma abordagem estratégica, fundamentada em parcerias com o poder público, setor privado e organizações da sociedade civil, integrando ações e maximizando resultados. Esta é a base da Parceria Social Público-Privada (PSPP) que norteia a atuação da Fundação. O objetivo da PSPP é contribuir com o desenvolvimento das comunidades pela união de esforços, recursos e know-how de governos, empresas e sociedade civil em

torno de uma visão comum, gerando resultados sociais, estruturantes e sustentáveis no médio e longo prazos. Desta forma, a Fundação Vale procura contribuir com as comunidades, realizando ações com foco na melhoria da infraestrutura urbana, no fortalecimento da gestão pública e no desenvolvimento humano e econômico das localidades” (VALE, 2010, p.78).

Independentemente do discurso de tolerância, benevolência e solidariedade, há no relatório de sustentabilidade da Vale indícios de que, na prática, a Vale nem sempre evita o conflito, utilizando-se dos meios legais para garantir o que acredita serem seus direitos. Tal fato pode ser observado no trecho:

“(...) ao identificar uma ocorrência de mineração artesanal ou de pequena escala em áreas internas ou adjacentes às suas operações, o primeiro passo é verificar a sua legalidade. Caso a atividade esteja legalizada, a boa convivência é estimulada, assim como a identificação de boas oportunidades para multiplicar treinamentos e capacitação. No caso de mineração ilegal, o mais indicado seja, ao identificar a situação, procurar engajar os órgãos governamentais responsáveis para garantir o estado de direito, assim como contribuir com a regularização e melhor realocação da atividade, quando assim necessário. A mineração artesanal ilegal, por sua vez, prejudica o desenvolvimento de determinada localidade nos aspectos econômico, social e ambiental, além de trazer riscos à vida de quem a pratica. Por isso, em Itabira (MG), em janeiro de 2010, teve início o programa de fiscalização das áreas Vale, que inibe invasores de praticar garimpagem clandestina. A mecânica do programa inclui avisar à Polícia Civil quando há flagrantes. No primeiro ano, três invasores foram detidos, em três ocorrências distintas. Em 2009, foram registradas 42 ocorrências e 22 pessoas detidas.” (VALE, 2010, p. 83/84).

Infelizmente, não há no relatório maior detalhamento sobre tais casos, o que não nos permite inferir maiores reflexões ou conclusões. Entretanto, há outros trechos que suscitam reflexões a respeito da Responsabilidade Social Corporativa, o trecho a seguir é um exemplo:

“Reassentamento involuntário: o deslocamento de comunidades muitas vezes é inevitável nas atividades de mineração e logística. Para minimizar os impactos nestes casos, a Vale adota práticas alinhadas com as diretrizes do Banco Mundial sobre o tema. Esta forma de atuação está sendo reunida em um *Termo de Referência para Processos de Reassentamento*. A finalidade deste documento é servir de apoio à implantação dos projetos, apontando caminhos possíveis de desenvolvimento sustentável, economicamente viáveis e socialmente justos nas comunidades afetadas. O termo de reassentamento detalha medidas para tentar assegurar um tratamento equitativo às famílias deslocadas e oferecer oportunidades de desenvolvimento econômico e social. (VALE, 2010, p.88).

Os objetivos do Termo de Referência para Processos de Reassentamento podem ser observados na figura a seguir:

São objetivos do documento:

- adotar um princípio único para a atuação dos empreendimentos que considerem as boas práticas de responsabilidade social corporativa;
- reproduzir e adaptar para a realidade dos negócios os padrões de desempenho ditados pelo Banco Mundial, pelo ICMM e pelo Pacto Global, entre outros;
- orientar os processos na Vale que envolvam o deslocamento de pessoas;
- contribuir para estudos e programas socioeconômicos;
- reduzir os impactos causados pela remoção;
- assegurar às famílias padrões adequados de qualidade de vida e mecanismos de inclusão social.

Figura 5. Objetivos do Termo de Referência para Processos de Reassentamento (VALE, 2010, p.89).

Os trechos anteriores nos permitem concluir de forma razoável que uma grande empresa como a Vale não mede esforços para cumprir seu objetivo prioritário de auferir lucros. Quando um obstáculo se interpõe a esse objetivo, é retirado, mesmo que ações compensatórias sejam realizadas posteriormente, objetivando cobrir possíveis impactos negativos e os riscos a estes associados. Em outras palavras, as ações de Responsabilidade Social Corporativa da Vale, nesse caso, têm por objetivo minimizar riscos judiciais e à imagem da empresa derivados de ações polêmicas e questionáveis, realizadas para permitir que a empresa, em última instância, aufera lucros.

Caso generalizássemos essa conclusão para todas as empresas que possuem ações de Responsabilidade Social Corporativa, poderíamos concluir que tais ações visam minimizar conflitos – e, portanto, riscos – que poderiam causar problemas a essas empresas. Sob essa ótica, as mudanças de paradigma que vem ocorrendo na forma de gestão das empresas seriam apenas uma adaptação a novas demandas da sociedade, seriam uma forma de minimizar riscos, e não uma evolução em direção à sociedade sustentável.

Há, no relatório da Vale, um trecho que sugere o cuidado ao lidar com as comunidades como uma forma de minimizar conflitos e evitar problemas judiciais:

“Aquisição de propriedade: Nas unidades próprias da Vale no Brasil, o processo de aquisição de propriedade respeita um procedimento formal e normativo, definido pela equipe de patrimônio. Também são envolvidas a Fundação Vale e as áreas de Responsabilidade Social, Comunicação Regional, Saúde e Segurança ocupacional e Empresarial e Meio Ambiente para garantir que todas as informações necessárias para a identificação e os direitos usuais sejam respeitadas. Um levantamento socioeconômico identifica ainda famílias em situação de vulnerabilidade social. Nestes casos, o processo de aquisição de patrimônio passa a ser acompanhado pela Fundação Vale, que orienta equipes de campo e apóia quando há necessidade de flexibilização das condições de negociação. Em casos específicos, podem ser necessários assistência e acompanhamento social, além de disponibilização de infraestrutura. A ideia é evitar situações de conflito entre envolvidos, respeitar a legislação local, os procedimentos propostos pela International Finance Corporation (IFC) e garantir que o processo negocial seja justo e viabilize as mesmas ou melhores condições de vida para as comunidades locais” (VALE, 2010, p.90).

Podemos pensar ainda que os projetos da Vale – e das outras empresas – em prol das comunidades são uma forma de compensação pela licença social para que possam atuar em seus territórios. Se isso for verdade, cabe o questionamento se essa contrapartida das empresas é suficiente ou proporcional com relação aos ganhos que elas obtêm ao explorar o território das comunidades, ou se respeitam a lógica da maximização de lucros e minimização de custos. Em outras palavras, quem determina a contrapartida às comunidades e sob que critérios se baseiam essa análise?

O que se observa no relatório da Vale é que o ponto de vista é outro, as comunidades – mesmo as reassentadas involuntariamente – não são vistas como *stakeholders*¹⁰, e não parece haver obrigação de lhes oferecer contrapartidas, salvo casos especiais como o de aquisição de propriedades citado anteriormente. A idéia é assistencialista, como se a empresa praticasse caridade ao realizar ações em prol das comunidades. A idéia de obrigação não está presente.

2.10.62 - Natura

A Natura, por outro lado, desenvolve uma relação diferente com as comunidades, de forma que estas são classificadas pela empresa em duas categorias: comunidades fornecedoras e comunidades do entorno. Com relação às comunidades fornecedoras:

“Comunidades Fornecedoras: encerramos 2009 com relacionamentos estabelecidos com 26 comunidades fornecedoras. O processo envolve, ao todo, 2.084 famílias, distribuídas nas regiões Norte, Nordeste, sudeste e sul do Brasil, e também no equador. Esse conjunto

¹⁰ Partes interessas nas atividades da empresa que devem estar de acordo com as práticas de governança corporativa executadas pela mesma.

de comunidades é caracterizado pela diversidade cultural e socioeconômica. Situadas em regiões com ecossistemas diversos, elas apresentam formas diferentes de organização social e institucional. Estabelecer e manter essa rede de relacionamentos e inseri-la em nosso modelo de negócios é um desafio que assumimos há alguns anos, com o propósito de incentivar a conservação ambiental e valorizar o conhecimento tradicional. Apesar dos avanços, sabemos que esse é um processo de aprendizado contínuo. Temos um time interno formado por uma equipe multidisciplinar, bem como mecanismos de gestão e de governança estabelecidos para dar conta da complexidade que envolve a logística de abastecimento, o conjunto de leis que rege os diversos aspectos desse relacionamento e a diversidade cultural e social das comunidades envolvidas. Essa estrutura nos permite internalizar os desafios, como os que envolvem custos, qualidade e rastreabilidade dos insumos, e incorporá-los nas decisões estratégicas e cotidianas dos nossos projetos e processos de inovação. Apesar dos avanços, sabemos que esse é um processo de aprendizado contínuo” (NATURA, 2009, p. 63).

A Natura desenvolve uma relação diferenciada - quando comparada às outras empresas analisadas – com as comunidades fornecedoras, isso acontece justamente porque estas comunidades realizam o fornecimento direto de insumos e conhecimentos tradicionais à Natura:

“Reconhecemos que as comunidades que integram a nossa rede de fornecedores de insumos têm um papel relevante para a conservação do patrimônio ambiental. Prioritárias ao nosso negócio, elas são as provedoras do patrimônio genético e do conhecimento tradicional incorporados ao desenvolvimento dos nossos produtos” (NATURA, 2009, p. 63).

Esse trecho permite observar que a Natura desenvolve uma relação de certa dependência das comunidades fornecedoras, já que estas fornecem os insumos e os conhecimentos essenciais ao negócio, além de serem responsáveis pela conservação desses.

Por essas razões, a relação da Natura com as comunidades fornecedoras se assemelha à relação com *stakeholders* tradicionais:

“A nossa relação com as 26 comunidades fornecedoras envolve repasses de recursos de diversas naturezas. Elas recebem pela venda das matérias-primas produzidas, por contratos de repartição de benefícios, em virtude do acesso ao patrimônio genético ou do conhecimento tradicional associado; pelo uso de imagem; bem como por investimentos diretos no desenvolvimento local sustentável. (...) Em 2009, planejamos e desenvolvemos, em conjunto com as comunidades, diversas ações de capacitação” (NATURA, 2009, p. 65). (grifo nosso)

Não obstante, se observa um tom por parte da Natura para com as comunidades fornecedoras que permite questionar se a contrapartida oferecida a estas pelo fornecimento de insumos e conhecimentos tradicionais é proporcional aos lucros obtidos pela Natura por seu uso e quais são os critérios utilizados para tanto. O fato é

que, apesar de as comunidades se caracterizarem como um fornecedor essencial, recebem um tratamento diferente do que é tradicionalmente oferecido a outros tipos de fornecedores, a despeito das tentativas dessa empresa por respeitar tais comunidades: “Fomos a primeira empresa brasileira, mesmo sem a existência de uma lei, a remunerar comunidades tradicionais brasileiras pelos seus conhecimentos sobre a biodiversidade” (NATURA, 2009, p. 66).

Com relação às comunidades do entorno:

“Comunidades do Entorno: a Natura acredita que é seu papel ter uma atenção especial e se envolver de maneira efetiva com as comunidades do entorno de suas unidades. Esse relacionamento se dá de forma mais ampla e direta com os moradores das cidades de Cajamar (SP), Itapeverica da Serra (SP) e Benevides (PA), onde estão concentradas as atividades operacionais mais expressivas no Brasil. Trabalhamos essa relação buscando estimular potencialidades da comunidade e identificar as necessidades, ao executar programas que possam contribuir com o desenvolvimento local. No entanto, acreditamos que esse não deve ser um trabalho isolado da Natura. Queremos atuar como mais um agente nesse processo, em parcerias que envolvam outros atores sociais para a construção de projetos que tenham resultados perenes e que sejam transformadores” (NATURA, 2009, p. 67).

Se o tratamento da Natura com as comunidades fornecedoras adquiria algumas vezes um tom assistencialista – alternado com tentativas de tratá-las como fornecedores comuns -, quando se trata das comunidades do entorno, esse é o tom predominante, senão o único, pois interessa produzir conexões.

Esse tratamento parece se basear no discurso da empresa com responsabilidade social para com restante da sociedade e deve, portanto, contribuir para seu desenvolvimento. A Natura esforça-se muito para deixar isso claro em seu relatório.

Pragmaticamente, esse tratamento às comunidades certamente está ligado à intenção da Natura em construir uma cultura corporativa única e incomum, baseada em valores humanistas e ecológicos. Essa construção, obviamente, se dá com base na esperança da obtenção de importantes ativos intangíveis, como uma boa imagem da marca Natura.

Realizar ações que contribuam para esse objetivo é muito importante. A empresa não pode ser humanista e sustentável de forma parcial, realizando ações em prol da sociedade e relevando seus públicos e fornecedores – sob pena de ser taxada como hipócrita -, ou seja, as ações necessariamente tem que ser de dentro para fora e somente após ações com os seguimentos da sociedade mais próximos a empresa ela poderá realizá-las com os demais, criando diferencial competitivo.

Nesse sentido, o tratamento da Natura para com as comunidades certamente está relacionado com sua estratégia de negócio de longo prazo e o tratamento dado a tais comunidades é visto antes como uma oportunidade do que como um peso: “(...) a busca obstinada por melhores e mais profundas relações com nossos diversos públicos é o mais legítimo meio para ampliar o reconhecimento da nossa marca” (NATURA, 2009, p. 5).

Como já foi dito, as ações de valorização dos públicos e da sociedade pela Natura têm de ser feita de dentro para fora. O trecho a seguir no permite concluir que isso vem sendo feito pela empresa:

“Construção Coletiva: Alinhado à nossa estratégia de cada vez mais envolver nossos públicos de relacionamento na construção do futuro desejado, em 2009, abrimos espaço, pela primeira vez, para a elaboração de um *Wiki Relatório*, conteúdo desenvolvido de forma colaborativa por nossos públicos. O principal objetivo do processo foi o de iniciar uma jornada de transformação do Relatório Anual para um documento vivo, que esteja a serviço da comunicação e do diálogo permanente com os públicos. Para isso, foram realizados seis fóruns virtuais de discussão, por meio da plataforma natura Conecta, (...) as reflexões foram incorporadas neste relatório e serão consideradas na elaboração do nosso Planejamento Estratégico. (...) Identificamos que muito do que foi discutido pelos nossos públicos está alinhado com o que pensamos. Essa atividade representa uma oportunidade de evolução do nosso processo de diálogo e da inclusão das vozes dos nossos públicos na gestão da natura. (NATURA, 2009, p.22).

Nesse trecho, observamos a estratégia da Natura em estar sempre alinhada com as tendências de demanda da sociedade – lembrando que as chamadas consultoras Natura são um importante público da empresa. Tal estratégia nos permite entender melhor a cultura corporativa da Natura, que pretende ser pautada na sustentabilidade (em seus aspectos econômicos, ambientais e, como no trecho, sociais).

A ligação desses comportamentos à cultura corporativa da Natura pode ser observada no trecho a seguir:

“(...) Temos trabalhado para construir e reforçar a cultura organizacional da Natura. Essa iniciativa procura garantir que os elementos de nossa essência permeiem a cultura, nos comportamentos, rituais e símbolos da empresa, e na forma como conduzimos o negócio. Para aprofundar esse entendimento, desenvolvemos em 2009 os Diálogos de Cultura, processo colaborativo de interpretação da cultura organizacional, envolvendo 146 colaboradores das áreas operacional, administrativa, de vendas e da alta administração. (...) Em 2010, deveremos priorizar a construção dos direcionadores de nossa cultura, que vão se refletir nos comportamentos esperados dos indivíduos e no alinhamento dos rituais, símbolos, sistemas e processos de toda a Natura” (NATURA, 2009, p.30).

A importância dada pela empresa à sua cultura corporativa pode ser constatada com base no seguinte trecho:

“Buscamos (...) abrir espaço de ascensão interna a profissionais alinhados com nosso comportamento empresarial e decidimos fazer um investimento relevante na formação de líderes dentro da Natura, que suportem o processo de desenvolvimento futuro da empresa. Com foco no longo prazo, o programa tem como meta formar, dentro de cinco anos, líderes alinhados com nossa essência” (NATURA, 2009, p.30).

A estratégia de se alinhar às demandas da sociedade utiliza a internet como ferramenta:

“O *Natura Conecta* é uma rede aberta à participação de qualquer pessoa interessada e desenvolve atividades que são criadas e moderadas pela Natura para envolver os participantes. Ao final de 2009, eram 8.042 pessoas cadastradas nessa rede. No ano passado, o *Natura Conecta* foi um importante canal para ampliar a participação dos públicos em discussões virtuais de temas relacionados à sustentabilidade e ao nosso negócio. Isso foi possível por meio de palestras e mesas redondas (transmitidas em vídeo pela internet) e wikishops – debates virtuais, com chats abertos para a participação de todos os interessados” (NATURA, 2009, p.33).

Toda a estratégia é explicada em maiores detalhes no trecho a seguir:

“A gestão de relacionamentos possui duas frentes de atuação: uma voltada para as ações em grupo, visando à criação coletiva de soluções compartilhadas por meio da realização de painéis de diálogo com os nossos públicos; e outra, para ações focadas no indivíduo, visando ao autodesenvolvimento e à ampliação da consciência. Em ambas, desenvolvemos, ao longo de 2009, atividades presenciais e virtuais. (...) Em 2010, as demandas capturadas ao longo do ano junto aos diferentes públicos serão um importante insumo para a construção do planejamento estratégico dos próximos anos, de modo que as opiniões desses públicos sejam contempladas, de fato, nos nossos planos futuros. Os principais desafios da área são: • Evoluir a captura de inteligência coletiva por meio da potencialização das interações virtuais; • Desenvolver formas de inclusão dos públicos “analógicos”, principalmente CNs¹¹ e CNOs¹². Utilizamos nossa rede social *Natura conecta* para identificar os potenciais participantes dos encontros presenciais promovidos ao longo do ano.” (NATURA, 2009, p.34).

2.10.63 - Fibria

A Fibria explicita no trecho a seguir seu ponto de vista com relação às comunidades do entorno:

A sustentabilidade “(...) é necessariamente uma estratégia de longo prazo, que envolve, entre outros aspectos, o uso criterioso e a conservação dos recursos naturais – em nosso caso, da floresta renovável e da rica biodiversidade que a floresta mantém –, o cuidado com o impacto de nossas atividades, a busca nem sempre fácil de um bom relacionamento com as comunidades em áreas onde somos um dos poucos atores econômicos importantes

¹¹ Consultoras e Consultores (CNs).

¹² Consultora Natura Orientadora (CNO), que tem o papel de buscar uma maior proximidade com o seu grupo de consultoras e consultores.

e onde ainda residem tantas desigualdades, o que nos torna frequentemente o foco de todas as demandas, estejam elas ou não relacionadas a nós” (FIBRIA, 2010, p. 35).

Nele, a Fibria deixa claro o problema de uma grande empresa atuar em locais caracterizados pela pobreza da população e como esse contraste a torna mais notável do que aparentemente ela gostaria. Apesar do tom de reclamação observado no trecho anterior, a Fibria tem como meta: “Melhorar o relacionamento com comunidades, por meio de engajamento e medidas que promovam seu desenvolvimento econômico e social” (FIBRIA, 2010, p. 38). Já o trecho a seguir merece especial atenção, pois nele se apresentam – de forma objetiva - os principais pontos de vista da empresa com relação às comunidades:

“Trabalhamos em centenas de localidades de diferentes regiões do País, muitas delas em zonas rurais bastante carentes: desenvolver e manter relações harmoniosas com tantas comunidades, condição essencial para o futuro da empresa, já representa um grande desafio. Nossa maior prioridade é resolver conflitos sociais que persistem em algumas regiões, a maioria deles resultante da complexidade de um país de dimensões continentais como o nosso. São questões que acabam afetando nossa licença social, com todas as suas consequências, como perdas materiais, dificuldade de certificação e aumento dos riscos relacionados a imagem. Sabemos que a solução leva tempo, pois requer a construção de laços de confiança e a ampliação da abrangência e da intensidade de nossa interlocução com várias partes interessadas” (FIBRIA, 2010, p. 34).

Nele, a Fibria explicita a razão de sua busca por bons relacionamentos com as comunidades: a perenidade dos negócios. Ela reconhece ainda a existência de conflitos com as comunidades e a necessidade utilitarista de dirimi-los, sob pena de grandes consequências aos negócios. Por fim, ressalta a importância da construção de laços de confiança com as comunidades para que estas mantenham a ‘licença social’ para a atuação da empresa em seus territórios.

Podemos concluir como o ponto de vista da Fibria relativo às comunidades se diferencia daquele observado nas outras empresas estudadas. Enquanto aquelas partiam de um ponto de vista assistencialista - pelo menos no discurso presente nos relatórios de sustentabilidade -, onde as comunidades deveriam ser ajudadas pelas empresas, a Fibria parte de um ponto de vista onde as comunidades oferecem risco à suas operações, risco esse que deve ser administrado.

Se, como já citado em um dos trechos, as comunidades podem representar um risco à imagem da Fibria, também podem ser utilizadas como forma de melhorar – ou construir – uma boa imagem corporativa:

A Fibria tem “(...) compromisso com a perenidade do negócio florestal renovável e como isso contribui para a valorização das pessoas e do ambiente. Para retratar o momento e a mensagem da Fibria, foram fotografadas seis crianças que se relacionam com a empresa como moradoras de comunidades vizinhas, participantes de projetos apoiados ou de programas de educação ambiental. A campanha foi veiculada em setembro de 2010, em jornais, rádios e outdoors de municípios onde a empresa tem operações e em algumas revistas de circulação nacional” (FIBRIA, 2010, p. 53).

No trecho a seguir, a Fibria deixa claras as motivações capitalistas por trás de suas ações com as comunidades, associando lucro, manutenção do negócio no longo prazo e construção de uma boa imagem:

“Relacionamento com as comunidades: O objetivo do investimento socioambiental é contribuir para o desenvolvimento das comunidades onde a Fibria atua, gerando lucro admirado¹³ associado à conservação ambiental, à inclusão social e à melhoria da qualidade de vida, assegurando licença social para operar e a sustentabilidade do negócio, em consonância com a missão, a visão e os princípios da Fibria” (FIBRIA, 2010, p. 58).

Novamente a Fibria destaca-se por expor sua motivação para a realização de ações de Responsabilidade Social Corporativa, ao contrário das demais empresas estudadas que escondem sua real motivação por trás de uma linguagem politicamente correta.

Assim como a Vale, a Fíbria também relata alguns conflitos. O caso descrito no trecho abaixo é emblemático, nele se observa como a empresa, mesmo em uma disputa legal com algumas comunidades do entorno, esforça-se para minimizar os conflitos diretos e os riscos a eles associados:

“Relacionamento com comunidades negras: Em 2003, o governo federal baixou um decreto (no 4.887) que deu novo significado à palavra “quilombo”, estendendo o direito de descendentes de escravos fugidos das senzalas (os chamados quilombolas) para além das terras em que viviam. O dispositivo legal esclarecia ainda que as áreas então delimitadas como terras quilombolas, extrapolando as estabelecidas pela Constituição de 1988, seriam desapropriadas pelo governo a preços de mercado. Diversas partes entenderam que o Decreto no 4.887 feria direitos constitucionais e levaram a questão ao Supremo Tribunal Federal (STF), que deverá tomar uma decisão a respeito. Desde a edição do Decreto no 4.887/2003, 1.408 comunidades foram registradas como quilombolas pela Fundação Cultural Palmares em todo o País. Dessas, 36 estão em municípios onde a Fibria tem propriedades – Espírito Santo (28 delas), Bahia (sete) e Minas Gerais (uma) –, sendo que 15 comunidades ocupam áreas vizinhas aos plantios da empresa. No Espírito Santo, o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra) iniciou processos de identificação e delimitação de quatro desses territórios quilombolas que afetam a Fibria no norte do Estado. Dois desses processos foram anulados pela Justiça (Linhariño e São Jorge), um ainda não foi entregue (Angelim) e outro foi recentemente publicado (São Domingos). Nesses dois últimos, a área da empresa

¹³ De acordo com o relatório de sustentabilidade da Fibria, quando uma empresa atua de forma sustentável, atua pela inserção social e pelo bem-estar de todas as pessoas envolvidas no processo e constrói o lucro de forma harmônica e transparente, um lucro admirado.

que o Incra pretende desapropriar é de 15.732 hectares, além de outros 9.606 hectares pertencentes a proprietários rurais, inclusive negros que não se consideram quilombolas. A Fibria sempre reconheceu o direito dessas comunidades sobre as terras que efetivamente ocupam, como assegurado pela Constituição, e deseja manter relações de boa vizinhança com essas famílias e contribuir para sua prosperidade. Mas tem a responsabilidade legal de recorrer contra os processos de desapropriação previstos pelo Decreto no 4.887, zelando pelo interesse e pelo patrimônio da empresa. Enquanto a questão jurídica segue seus trâmites, a Fibria procura fortalecer a relação e contribuir para o desenvolvimento dessas comunidades, por meio de engajamentos e investimentos sociais, com bons resultados em diversas comunidades da Bahia” (FIBRIA, 2010, p. 58)

Nesse trecho fica claro como a empresa está disposta a dispor de recursos para promover a boa convivência com as comunidades, mas que ela objetiva ter controle sobre essas ‘perdas’, não se trata de beneficiar as comunidades – se assim fosse, provavelmente a empresa disporia das terras.

Vale ressaltar que as ações compensatórias da Fibria para com essas comunidades caracterizam-se por promover o desenvolvimento, mas não deixa claro que tipo de desenvolvimento é esse. Podemos supor que se trata do desenvolvimento econômico característico da economia capitalista e tido como desejado de forma unânime pela sociedade. Cabe aqui o questionamento se é esse o tipo de desenvolvimento que essas comunidades desejam, ou se prefeririam apenas dispor de suas terras ancestrais.

Há também no relatório exemplos de relacionamento da Fibria com comunidades indígenas:

“Relacionamento com comunidades indígenas: Em 2010, a Fibria destinou R\$ 1,8 milhão às comunidades indígenas de Aracruz (ES)¹⁴, completando o repasse de R\$ 3 milhões definido pelo Termo de Ajustamento de Conduta (TAC)¹⁵, assinado pela empresa em

¹⁴ O município de Aracruz abriga aproximadamente 3 mil índios, distribuídos em sete aldeias, sendo quatro tupiniquim (Caieiras Velhas, Pau-Brasil, Irajá e Comboios) e três guarani (Boa Esperança, Três Palmeiras e Piraquê-Açu). Em 1975, a Funai reconheceu a existência de índios no Espírito Santo. As reservas indígenas foram criadas em 1983 e ampliadas em 1998 e 2007.

¹⁵ O relacionamento entre a então Aracruz e as comunidades indígenas do Espírito Santo teve início em 1981, quando a empresa doou parte dos 4.500 hectares de terras destinados ao estabelecimento das aldeias. Em 1998, atendendo a pressões dos índios, a Funai recomendou a ampliação em cerca de 13 mil hectares da reserva constituída em 1981. O ministro da Justiça atendeu apenas em parte a essa recomendação, ampliando a reserva em 2.571 hectares. Seguiu-se uma invasão de áreas da empresa que só terminou com um acordo, pelo qual a Aracruz se comprometeu a repassar recursos para investimentos em projetos das comunidades. Em 2005, os índios romperam o acordo e adotaram ações de pressão (incluindo invasão de terras e da fábrica e campanhas contra clientes), reivindicando a ampliação para o total recomendado pela Funai em 1998. A disputa chegou ao fim em 2007, quando o então ministro da Justiça, Tarso Genro, assinou portaria ampliando a reserva em cerca de 11 mil hectares. Embora tivesse a opção de apelar à Justiça contra a decisão (o que atemorizava os índios), a Aracruz adotou a estratégia de negociar desde que lhe fosse garantida a segurança jurídica de que a área não seria mais ampliada. Essa estratégia foi aceita pelo governo, pelos índios e pelo Ministério Público, culminando na assinatura, em 3

2007 com a Funai, a prefeitura de Aracruz e o governo do Espírito Santo. Nesse acordo, a Fibria se comprometera a financiar a elaboração de um estudo etnoambiental por entidade escolhida de comum acordo entre a Funai e os índios, para identificar as melhores alternativas de uso da terra e de desenvolvimento das comunidades. Com a conclusão desse estudo pela Associação Nacional de Ação Indigenista (Anai), a empresa cumpriu a parte com a qual havia se compromissado no passado, completando o financiamento. A empresa considera ter dado um passo importante para a construção de um relacionamento com as comunidades indígenas baseado no diálogo e na sustentabilidade, bem diferente daquele marcado pela polarização e pelo paternalismo no passado. Nesse esforço, busca também envolver no processo outros atores que possam contribuir para o desenvolvimento efetivo e sustentável dessas comunidades” (FIBRIA, 2010, p. 67).

Esse trecho explicita a complexidade da relação da Fibria com as comunidades e como a empresa parece estar em disputa com estas, as vê como adversárias e busca minimizar riscos por meio da negociação. Quanto a questão da polarização e paternalismo, o relatório não deixa claro porque a empresa pensa ter superado essas questões, o que parece é que a relação da Fibria com essas comunidades se sofisticou a ponto de um acordo surgir, mas a lógica de relacionamento parece a mesma.

No trecho a seguir a empresa explicita porque opta pela negociação e bom relacionamento com as comunidades, tendo em vista os prejuízos potenciais de agir de outra forma:

“As áreas da Fibria no norte do Espírito Santo e no extremo sul da Bahia continuam enfrentando sérios problemas com o furto de madeira. Esses atos ilegais, que até não muito tempo atrás se concentravam em florestas nativas, passaram a ser praticados também em plantações de eucalipto, explorando comunidades pobres na coleta e produção de carvão e abastecendo “guseiras” e serrarias irregulares, agenciadas por uma organização que atua como “legalizadora” do produto do furto. A empresa estima que 3 mil pessoas estejam envolvidas nesse esquema, a maioria oriunda de comunidades extremamente pobres. (...) A empresa estima em 320 mil metros cúbicos o volume de madeira saqueada em seus plantios, resultando num prejuízo de cerca de R\$ 13 milhões.” (FIBRIA, 2010, p. 68).

Chama a atenção também o fato de a empresa considerar que pessoas extremamente pobres fazem parte de ‘um esquema’, dando a entender que estas agem de má fé e não por sobrevivência.

Abaixo mais uma solução de inclusão e negociação da Fibria com as comunidades do entorno. Podemos supor que o conflito era mais custoso à empresa, que agora opta sempre por soluções de consenso, mutuamente benéficas – mesmo que não de forma proporcional:

“Relacionamento com movimentos de luta pela terra: Partindo de um histórico de conflito com os movimentos de luta pela terra nas empresas que a formaram, a Fibria nasceu mostrando sua intenção de dialogar e trabalhar de maneira a buscar entendimento e soluções para as principais interessadas, as famílias que vivem da terra. Desse diálogo nasceu o Projeto Assentamentos Rurais Sustentáveis com Agroflorestas e Biodiversidade, uma proposta conjunta com o governo da Bahia, a Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, da Universidade de São Paulo (Esalq/USP), e entidades do extremo sul da Bahia. Essa proposta se encontra em elaboração e discussão com todos os atores envolvidos. Trata-se da criação de um modelo que possa ser reproduzido, de estabelecimento de assentamentos, com intensiva ocupação do solo, proporcionando às famílias produção de subsistência e comercial, produção comunitária e criação, conservação e uso sustentável da biodiversidade local. A expectativa é que centenas de famílias participem do projeto, que pode se tornar um marco no desenvolvimento das questões de disputa pela terra” (FIBRIA, 2010, p. 68).

Podemos ver no trecho a seguir que a Fibria utiliza-se, quando considera necessário, do aparato de repressão do estado para solucionar alguns problemas:

“O furto de madeira e os incêndios criminosos se apoiam na falta, até algum tempo atrás, de uma ação policial mais sistemática de repressão, associada à falta de perspectivas de desenvolvimento econômico e social da população pobre, parte da qual vem sendo aliciada pelo crime organizado. Essa atmosfera de impunidade também acaba estimulando outros atos criminosos, como a exploração sexual, o trabalho em condições insalubres, o trabalho infantil e o tráfico de drogas” (FIBRIA, 2010, p. 68).

Cabe lembrar que, como citado anteriormente, a Fibria também se utiliza do estado de direito para lutar judicialmente por seus direitos. No trecho a seguir, podemos observar melhor a relação da Fibria com o Estado:

“Governo, Contribuições para campanhas políticas : A Fibria não exerce atividades político-partidárias, mas participa do processo eleitoral apoiando financeiramente alguns candidatos. A empresa faz doações para campanhas de forma transparente, em linha com os preceitos de seu Código de Conduta. A empresa apoia os atores políticos que considera comprometidos com o desenvolvimento sustentável e a melhoria da governança pública, e que possam assim contribuir para um ambiente político-institucional benéfico à sociedade. A escolha dos candidatos contemplados com recursos da empresa leva em conta os seguintes critérios: estrito cumprimento da legislação vigente; doações apenas a candidatos ou partidos cujo comitê financeiro de campanha esteja registrado na Justiça Eleitoral; transparência e rastreabilidade dos processos de doação realizados; melhoria da governança pública nos níveis federal, estadual e municipal; promoção do desenvolvimento sustentável; fortalecimento da cidadania e da democracia¹⁶” (FIBRIA, 2010, p. 90).

¹⁶ A íntegra das doações da Fibria para campanhas eleitorais em 2010 está disponível aos interessados no site do Tribunal Superior Eleitoral (www.tse.gov.br). Não obstante, pode-se questionar a motivação de uma empresa como a Fibria destinar recursos a candidatos e partidos seguindo critérios imparciais e genéricos como os citados no trecho. Uma breve pesquisa mostra que a realidade é mais complexa. A Fibria atua em sete estados: Espírito Santo (onde possui uma floresta, uma unidade industrial e um porto), Rio de Janeiro (onde possui uma floresta), Bahia (onde possui uma floresta, uma unidade industrial e dois portos), Minas Gerais (onde possui uma floresta), Rio Grande do Sul (onde possui uma floresta), São Paulo (onde possui uma floresta, uma unidade industrial e um porto) e Mato Grosso do Sul (onde possui uma floresta e uma unidade industrial) e, de acordo com o site do TSE, nas eleições de 2010 a empresa financiou candidatos (deputados estaduais e federais, senadores e governadores) e partidos de Santa

Parece razoável supor que esse apoio financeiro da Fibria, mesmo dentro da legalidade, exige contrapartidas posteriores, aproximando muito essa relação ao conceito de lobby¹⁷. O Itaú-Unibanco também reconhece essa prática em seu relatório¹⁸:

“Transparência nas eleições: O apoio concedido pelo Itaú Unibanco aos candidatos que participam de campanhas políticas é distribuído de acordo com os princípios e valores de transparência e ética sobre os quais se baseia a atuação da organização. Em 2010, as doações realizadas pelo banco somaram R\$ 23,7 milhões, valor distribuído a candidatos de todas as regiões do país. Para assegurar uma conduta adequada nesse processo, foi criado o Comitê de Contribuição Política, composto por conselheiros e executivos do banco, além de uma política específica para doações a campanhas eleitorais. Nossa política determina que todos os recursos sejam direcionados exclusivamente aos candidatos, impossibilitando doações a comitês partidários e partidos políticos. O Comitê de Avaliação Política é responsável por analisar o histórico dos candidatos e suas plataformas políticas e por selecionar os candidatos cujas propostas mais valorizam o mercado competitivo, a meritocracia e o desenvolvimento social” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 116).

Catarina, São Paulo, Rio grande do Sul, Bahia, Mato Grosso do Sul, Espírito Santo, Paraná, e Acre, realizando 103 doações a 85 candidatos (no valor de R\$ 4.584.004,14) dos partidos DEM, PC do B, PDT, PMDB, PMN, PP, PPS, PR, PSB, PSDB, PT, PTB, e PV. Além disso, a Fibria doou R\$ 2.360.000,00 aos comitês financeiros do PC do B (RS), PT (AC), PSDB (BR), PMDB (RS), PT (MS) e PT (BR). Em suma, a empresa realizou doações para candidatos e/ou partidos de cinco dos sete estados onde atua, excetuando Minas Gerais (onde possui apenas uma floresta) e Rio de Janeiro (onde também possui apenas uma floresta). Doou ainda para Santa Catarina, Acre e Paraná (estados onde não possui atividades, segundo seu site), no entanto, em Santa Catarina e Paraná há unidades da Votorantim Cimentos (lembrando que a Fibria pertence ao Grupo Votorantim), e que a Fibria realiza projetos no Acre [como, por exemplo, o projeto *New Generation Plantations*, desenvolvido pelo WWF (fonte: http://www.fibria.com.br/web/pt/midia/noticias/noticia_2012mar09b.htm, acesso em 15 jan. 2013)]. Dessa forma, excetuando às doações à políticos do Acre, a distribuição das doações da Fibria permitem supor que contrapartidas posteriores em benefício da empresa sejam exigidas dos políticos e partidos. Quanto aos resultados das doações, segundo o *Jornal Século Diário*, do Espírito Santo, “A Fibria/Aracruz e a ArcelorMittal gastaram quase R\$ 1 milhão para financiar as campanhas de oito dos dez deputados eleitos que irão “representar” os capixabas na Câmara dos Deputados nos próximos quatro anos. Juntas, as duas empresas conseguiram “eleger” 80% da nova bancada” (disponível em http://www.seculodiario.com.br/old/exibir_not.asp?id=7096, acesso em 15 jan. 2013). Dos cinco candidatos a governador apoiados pela Fibria, três foram eleitos e os outros dois perderam para candidatos também apoiados pela Fibria. Quanto aos senadores, dos oito que receberam doações da Fibria, quatro foram eleitos. Diante de todas essas informações, fica claro como o envolvimento da Fibria no apoio a partidos e candidatos é uma questão, no mínimo, controversa.

¹⁷ Conceito definido no dicionário Aurélio como “grupo de pressão sobre os setores governamentais”.

¹⁸ Já o Itaú-Unibanco financiou em 124 candidatos nas eleições de 2010 [candidatos a presidente (Dilma Rousseff, José Serra e Marina Silva) governador, senador, deputados federais e estaduais]. Os candidatos que receberam doações pertenciam aos partidos: DEM, PC do B, PDT, PMDB, PMN, PP, PPS, PR, PSB, PSC, PSDB, PT, PTB, PV. Receberam doações candidatos dos estados: Alagoas, Amazonas, Bahia, Ceará, Distrito Federal, Espírito Santo, Goiás, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Pará, Pernambuco, Piauí, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, São Paulo e Tocantins. Dos vinte candidatos a governador que receberam doações, nove foram eleitos. Dos vinte e um candidatos a senador que receberam doações do Itaú-Unibanco, quatorze foram eleitos. Esses dados nos permitem verificar a influencia que grandes empresas possuem sobre a política do Brasil, caso exijam contrapartida de suas volumosas doações. Mesmo sem essa exigência, é inegável o efeito nocivo à igualdade de condições entre partidos/candidatos que tais doações têm sobre o processo eleitoral, fazendo com que alguns deles tenham grande vantagem com relação aos demais.

2.10.64 – Itaú-Unibanco

No caso do Itaú-Unibanco, - provavelmente porque sua área de atuação não exige uma relação complexa com as comunidades onde a empresa está inserida como é o caso das demais empresas analisadas - a relação com as comunidades parece se basear na tentativa de obter novos clientes:

“Microfinanças: (...) contamos hoje com aproximadamente 120 colaboradores, entre eles uma equipe de campo formada por 70 agentes de microcrédito e 9 supervisores. Nossa operação funciona da seguinte forma: o agente se desloca até as comunidades, visita clientes potenciais, analisa seus negócios e oferece uma linha de crédito adequada às suas necessidades. Também é papel desse colaborador disseminar conceitos sobre o uso consciente do crédito junto aos pequenos empreendedores, tornando-se um verdadeiro agente de transformação social” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 60).

Quanto à afirmação de o colaborador se tornar um agente de transformação social, fica claro que se trata de discurso, não de prática, tendo em vista que essa não é a intenção das ações nas comunidades, mas sim um efeito que poderíamos chamar de colateral.

No ímpeto de inserir em seu relatório um tom socialmente responsável, o Itaú-Unibanco faz afirmações intrigantes, como no trecho a seguir:

“Apesar de não possuir uma política formal para o preenchimento dos cargos por moradores das comunidades nas quais opera, o Itaú Unibanco adota práticas para realizar contratação local. Dos 15.853 membros da alta gerência – cargos concentrados na Administração Central, localizada na capital paulista – 82% provêm da comunidade local, ou seja, de São Paulo” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 95).

Nesse trecho fica clara a intenção do banco de dar a entender que a composição de sua alta gerência é um ato de justiça social. No entanto, os membros da alta gerência do setor financeiro certamente não constituem um grupo em vulnerabilidade social, e a cidade de São Paulo é a cidade que concentra a maior parte do mercado financeiro do Brasil e é o celeiro de grande parte da mão-de-obra qualificada para o setor. Sendo assim, insinuar que empregar moradores da cidade de São Paulo em cargos de alta gerência do setor financeiro é um ato de Responsabilidade Social Corporativa é desonesto, e denota a intenção da empresa em maquiagem suas ações, revestindo-as de um tom ético e responsável. Tal fato permite questionar a correspondência entre o discurso das empresas e suas ações em relação à sustentabilidade, já que o compromisso real é o de comunicar essas ações e não com os resultados práticos das mesmas.

Segundo o relatório, o restante das relações do Itaú-Unibanco com as comunidades se dá por meio de programas sociais específicos, como, por exemplo, programas de incentivo a educação.

2.10.7 - Premiações, certificações e participação em órgãos transnacionais como forma de legitimar condutas:

Os trechos a seguir - retirados dos relatórios de sustentabilidade do Itaú-Unibanco, da Natura e da Fibria - explicitam a importância da existência de prêmios e certificações às empresas mais sustentáveis, bem como de órgãos transacionais ligados à sustentabilidade que possibilitem a legitimação e o reconhecimento público das ações em prol da sustentabilidade por tais empresas. Tal legitimação pode ser usada na publicidade e cumprir um grande papel da gestão sustentável: gerar valor intangível por meio da valorização das marcas:

“Hoje, o reconhecimento do mercado já nos é dado. Nossas práticas, como a criação de produtos de finanças sustentáveis, nossa participação no Pacto Global, nossa constante presença no *Dow Jones Sustainability Index*¹⁹ e no *Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa* desde os primórdios, nos indicam, sem dúvida, que estamos no caminho certo. (...) O reconhecimento de todo esse esforço também se dá pelo mercado. Mesmo com o foco na migração das agências e em seus desdobramentos, durante o ano de 2010, o banco se manteve no *Índice Dow Jones de Sustentabilidade*, sendo o único da América Latina presente nessa carteira nos últimos 11 anos consecutivos” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 11 / 28).

“Comparabilidade: Os reconhecimentos externos conquistados pela Natura em nível nacional e internacional no que tange à gestão da sustentabilidade contribuem para a avaliação do desempenho da organização em relação ao mercado” (NATURA, 2009, p.138/139).

“A Fibria considera a certificação de boas práticas empresariais, emitida por institutos independentes, um poderoso estímulo à sustentabilidade do negócio e ao desenvolvimento dos mercados. As certificações beneficiam seu relacionamento com os órgãos públicos, as comunidades vizinhas e as demais partes interessadas, contribuem para o desenvolvimento regional e abrem novas oportunidades de mercado no País e no exterior, ajudando a fomentar ganhos compartilhados” (FIBRIA, 2010, p. 31).

¹⁹ O *Dow Jones Sustainability Index World* foi lançado em 1999 como o primeiro indicador da performance financeira das empresas líderes em sustentabilidade a nível global.

2.10.8 - Observação

O trecho a seguir explicita uma prática considerada prejudicial pela Natura: a utilização de espécies invasoras e da conversão de hábitat, práticas que, devido sua área de atuação, certamente são utilizadas pela Fibria, empresa também considerada líder em sustentabilidade:

“Quando necessitamos ampliar os volumes produzidos, tomamos o cuidado de procurar novas áreas e outros fornecedores que atendam as premissas da Natura. A Natura também não faz uso de espécies invasoras ou de conversão de hábitat – o que implicaria, por exemplo, na transformação de um ambiente natural para atender a interesses produtivos” (NATURA, 2009, p. 86).

2.20 - CONCLUSÕES

2.21 - A motivação

O movimento em prol da sustentabilidade freqüentemente está ligado à utopia, à esperança em um mundo melhor, ambientalmente saudável, economicamente viável, socialmente justo e capitalista. Por essa razão, é vantajoso para as empresas que sua imagem esteja atrelada a esse movimento. A pesquisa demonstrou que para algumas empresas essa vantagem é maior do que para outras, dependendo de sua área de atuação e/ou relação com o ambiente, de modo que as empresas tidas como líderes em sustentabilidade são justamente àquelas as quais esta imagem é mais vantajosa (ou necessária).

O engajamento das empresas na questão da sustentabilidade é motivado pelos benefícios que esse engajamento trás, e não pelas necessidades reais da sociedade ou do meio ambiente. Há uma série de prioridades às ações das empresas, sendo a obtenção de lucros de curto prazo a maior delas e estando as demais fortemente a ela submetidas. Após os lucros imediatos estarem garantidos, a prioridade é garantir a obtenção de lucros de médio/longo prazo. As ações sustentáveis fazem parte desse segundo grupo de prioridades.

A pesquisa concluiu que as questões de sustentabilidade só são consideradas e postas em prática caso promovam lucro ou evitem prejuízos, posto que em todas as

ações das empresas estudadas é possível estabelecer uma relação de causalidade com a obtenção de lucro, ainda que no médio prazo por meio da obtenção de ativos intangíveis. Em outras palavras, como durante a pesquisa não foi possível achar uma única ação totalmente desvinculada da obtenção de lucros, a afirmação de que as empresas só agem de forma sustentável caso isso as beneficie é verdadeira. Quando consideramos que as empresas estudadas são líderes em sustentabilidade, esse quadro pode ser expandido para todo o setor empresarial.

O esclarecimento de que as empresas só agem visando o lucro se faz necessário porque elas divulgam uma série de outros motivos para sua existência e para suas ações²⁰.

2.22 - Os pressupostos

Não há entre os documentos analisados a sugestão que a sustentabilidade depende de mudanças de paradigma nos processos de produção em consumo, tampouco a sugestão que tais mudanças não se fazem necessárias. Como as práticas sustentáveis das empresas seguem a lógica capitalista tradicional, subentende-se que elas acreditam que tais mudanças não são necessárias.

Ademais, ao agir pretensamente de forma sustentável e divulgar a sustentabilidade para as outras empresas e para o público, implicitamente, as empresas partem do pressuposto que essas ações são suficientes para cumprir o papel que lhes cabe no processo de tornar a sociedade sustentável. Do mesmo modo está implícita a crença de que a insustentabilidade do padrão de vida atual seria eliminada se todas as empresas e pessoas considerassem a sustentabilidade para balizar suas ações, sem que outras mudanças sejam necessárias.

Entretanto, as empresas não entram nessa discussão, não se aprofundam e nem justificam porque agem de uma forma e não de outra. Qualquer posicionamento das empresas perante esses assuntos deveria ser explicitado e embasado em dados e argumentos, caso as empresas estivessem de fato interessadas na dissolução dos

²⁰ “A empresa, organismo vivo, é um dinâmico conjunto de relações. Seu valor e sua longevidade estão ligados à sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável” (NATURA, 2009, p. 3). “(...) Hoje, queremos nos relacionar com nossos clientes para além das transações financeiras; para isso, buscamos parcerias com pessoas que tenham valores parecidos com os nossos. Se tivermos clareza em nossos propósitos, conseguiremos sempre incentivar nossos clientes a promover mudanças positivas em suas vidas, na vida de suas famílias e de nossa sociedade como um todo” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 29).

problemas ambientais e sociais que afligem a humanidade. Se tais fundamentos não são observados, todo o restante da discussão se assenta em terreno instável, e quaisquer teorias se tornam ensimesmadas e inócuas. Assim, é muito importante que se discuta os pressupostos nos quais a sustentabilidade empresarial se baseia.

Um indício de que as empresas não tentam de fato priorizar uma conduta sustentável é a maneira como elas ignoram esse ‘vazio teórico’, ou seja, a falta de embasamento para suas posições. Na prática, o embasamento não faz falta porque as empresas não se engajam verdadeiramente na solução dos problemas; engajam-se apenas até o ponto necessário à obtenção das vantagens ou à evitar desvantagens. Assim, as empresas agem de forma a obter lucro e a responder a demandas sociais, sem, no entanto, mudar estruturas das quais elas dependem, como é o caso do padrão de produção e consumo característico do capitalismo. Em outras palavras, o raio de ação das empresas é limitado por seus interesses financeiros.

Por essa perspectiva, é ingenuidade esperar que mudanças de trajetória sejam efetuadas por setores cuja existência depende das estruturas problemáticas. Também não é prudente esperar mudanças por meio da ação de organismos transacionais financiados e dirigidos por pessoas cujo poder é oriundo dessas mesmas estruturas.

Freqüentemente, a solução dos problemas é delegada aos governos, tanto pelos organismos transacionais quanto pelas empresas. Não obstante, uma rápida pesquisa mostra que não é possível atribuir imparcialidade às decisões governamentais.

2.23 - A relação empresas-governo

Segundo a Folha de S. Paulo²¹, as dez empresas que mais doaram nas eleições dos últimos dez anos desembolsaram mais de R\$ 1 bilhão para financiar as campanhas de candidatos no país inteiro. Nesse grupo haveria cinco construtoras, três bancos, um frigorífico e uma metalúrgica, de modo que as quatro primeiras posições são de empreiteiras: Camargo Corrêa, Andrade Gutierrez, OAS e Queiroz Galvão, e todas elas mantêm contratos vultosos com o poder público - em São Paulo, por exemplo, as quatro

²¹ GAMA, PAULO, *Maiores doadoras somam gasto de R\$ 1 bilhão desde 2002*. Folha on line, 21 jan. 2013. Seção Poder. Disponível em <http://app.folha.com/m/noticia/200200>. Acesso em 23 jan. 2013.

participaram do consórcio que executou parte da linha 4-amarela do metrô e a OAS venceu a disputa por dois lotes do trecho norte do Rodoanel.

Nas eleições de 2010, todos os recursos doados para o comitê financeiro do PT de São Paulo vieram de pessoas jurídicas, assim como 99,89% das doações ao comitê do PSDB²².

Segundo *José Roberto de Toledo e Daniel Bramatti*²³, nas eleições de 2010, poucas empresas de poucos setores foram responsáveis pela maior parte do financiamento da campanha de Dilma Rousseff (PT) à Presidência. Metade de todo o dinheiro declarado pela campanha da presidente eleita saiu de apenas 27 empresas.

Dilma e Serra teriam recebido, juntos, quase R\$ 52 milhões em doações ocultas – aquelas em que é impossível rastrear a identidade dos financiadores de campanhas. No caso da presidente eleita, as doações desse tipo teriam chegado a R\$ 19,7 milhões, 14,5% do total arrecadado por sua campanha. Serra teria recebido ainda mais pela via oculta: R\$ 32,1 milhões, ou 30% do que arrecadou.

Dos R\$ 114 milhões doados a Dilma por financiadores devidamente identificados, quase a totalidade (98%) se refere a contribuições de empresas, e 2% de pessoas físicas. Foram apenas 1.820 contribuições de eleitores, com valor total de R\$ 2,8 milhões. Lembrando que muitos empresários fazem doações como pessoas físicas, como foi o caso de Guilherme Leal, um dos fundadores da Natura e candidato a vice-presidente na chapa de Marina Silva e Eike Batista que também doou como pessoa física aos dois principais partidos que disputaram a presidência²⁴.

²² FILGUEIRAS, Maria Luíza. *Doação para políticos ainda é pouco transparente no Brasil*. Brasil Econômico on line, 21 set 2010. Seção Economia. Disponível em: <http://www.brasileconomico.com.br/noticias/nprint/91461.html>. Acesso em 19 jan. 2013.

²³ BRAMATTI, Daniel; TOLEDO, José Roberto de, *Metade do financiamento da campanha de Dilma vem de apenas 27 empresas*. Estadão on line. 01 dez. 2010. Seção Política. Disponível em: http://blogs.estadao.com.br/vox-publica/2010/12/01/metade-do-financiamento-da-campanha-de-dilma-vem-de-apenas-27-empresas/?doing_wp_cron=1359419445.8356440067291259765625. Acesso em 21 jan. 2013.

²⁴ FILGUEIRAS, Maria Luíza. *Doação para políticos ainda é pouco transparente no Brasil*. Brasil Econômico on line, 21 set 2010. Seção Economia. Disponível em: <http://www.brasileconomico.com.br/noticias/nprint/91461.html>. Acesso em 19 jan. 2013.

Das empresas objeto de estudo na presente pesquisa, a Fibria e o Itaú-Unibanco fazem doações abertamente (ver notas de rodapé número 16 e 18 desse relatório), a Natura declara não doar a candidatos ou partidos²⁵ (embora seus fundadores o façam), assim como a Vale, que afirma não fazer doações (embora o Grupo Vale tenha doado na campanha de 2010 R\$ 107 milhões, via quatro outras empresas²⁶).

Todas essas informações sustentam a teoria que as decisões governamentais são viesadas pelos mais diversos interesses, sendo o interesse do setor empresarial o maior deles.

Como já mencionado, também não é prudente delegar responsabilidade às empresas ou organismos transacionais. Em suma, é difícil acreditar que mudanças ocorrerão mediante intervenção dos atuais mecanismos promotores de sustentabilidade. Na atual conjuntura, as mudanças efetivas só ocorrerão se catástrofes eminentes e incontestáveis tornem abrir mão do atual modo de vida a alternativa menos custosa.

2.24 - A magnitude do problema

Outra maneira de demonstrar que as empresas não tentam de fato priorizar uma conduta sustentável é contrastar suas ações com os reais problemas de insustentabilidade com os quais a humanidade se depara.

Segundo estimativas do *Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento* (PNUD)²⁷, a humanidade está consumindo 40% além da capacidade de reposição da biosfera (energia, alimentos, recursos naturais) e o déficit é aumentado 2,5% ao ano. As perspectivas não seriam animadoras, já que em 2050 a população mundial deve atingir 8 bilhões de pessoas, na projeção baixa, 9 bilhões, na projeção média, e 10 bilhões, na projeção alta e que a economia mundial deve crescer acima de 3,5% ao ano de 2010 a 2050. Isso significa que o PIB mundial vai dobrar a cada vinte anos ou se multiplicar

²⁵ IDEM.

²⁶ GAMA, PAULO, *Maiores doadoras somam gasto de R\$ 1 bilhão desde 2002*. Folha on line, 21 jan. 2013. Seção Poder. Disponível em <http://app.folha.com/m/noticia/200200> . Acesso em 23 jan. 2013.

²⁷ BUENO, Chris. Consumo. Disponível em: <http://360graus.terra.com.br/ecologia/default.asp?did=27177&action=geral> Acesso em 18 jan. 2013.

por quatro até 2050. Portanto, o mais provável é que a Terra tenha mais 2 bilhões de habitantes nos próximos quarenta anos e uma economia quatro vezes maior²⁸.

Essas estimativas deixam claro que o atual padrão de produção e consumo é o maior responsável pelos problemas ambientais e, portanto, a solução deve estar vinculada à mudança desse padrão.

Quanto aos problemas sociais, em 2050 haverá outros 25 milhões de crianças desnutridas no mundo, que se somarão aos 150 milhões que sofrem de fome na atualidade. Os níveis de pobreza continuarão aumentando e, nos próximos 40 anos, dois terços da população mundial viverá em países em vias de desenvolvimento²⁹.

Todos esses dados demonstram que sem profundas mudanças estruturais no modo de se lidar com a degradação ambiental e com a desigualdade social – que são intrínsecas ao capitalismo – os graves problemas que afligem a humanidade não serão solucionados.

Chama atenção o fato de as empresas não tratarem em seus relatórios de dados conjunturais como os supracitados, limitando-se a declarar que atuam de forma sustentável, como se não estivessem inseridas nesses contextos ou fizessem parte do problema.

Como os dados conjunturais sugerem, a sustentabilidade sem mudanças profundas no modo de vida predominante mais atrapalha do que ajuda, pois maquia os problemas e propõe falsas soluções. Em outras palavras, a urgência dos problemas é amenizada quando soluções falsas ou parciais são praticadas como se fossem soluções verdadeiras e completas.

2.25 - O que permite a inconsistência da sustentabilidade empresarial?

O tratamento inconsistente e parcial dado pelas empresas às questões de sustentabilidade é possível por duas razões: porque o indefinido conceito de

²⁸ ALVES, José Eustáquio Diniz. *A Terra no limite*. Revista Veja. Seção Especial Sustentabilidade, dez. 2010. Disponível em: <http://planetasustentavel.abril.com.br/noticia/ambiente/terra-limite-humanidade-recursos-naturais-planeta-situacao-sustentavel-637804.shtml>. Acesso em 18 jan. 2013.

²⁹ CALDERÓN, VERÓNICA. *¿Somos demasiados?*. Arquivo On line Jornal El País. Seção Vida&Artes, 06 nov. 2009. Disponível em: http://elpais.com/diario/2009/11/06/sociedad/1257462001_850215.html , Acesso em 18 jan. 2013.

sustentabilidade permite e porque estamos inseridos em um ambiente de informação imperfeita.

Em primeiro lugar, a construção histórica do conceito de sustentabilidade ocorreu de forma a não permitir uma definição exata, conclusiva e consensual a seu respeito, até mesmo nos meios acadêmicos e especializados. Por essa razão, é possível que cada empresa se aproprie desse conceito da forma que lhe for mais conveniente, dependendo de suas necessidades, sem maiores questionamentos. Ademais é útil para as empresas que o conceito permaneça inexato, pois assim é possível que *pareçam* sustentáveis, mesmo que isso não signifique efetivamente que *sejam* sustentáveis e dessa forma podem obter os benefícios que uma imagem sustentável lhes proporciona.

Em segundo lugar, o ser humano está submetido a um ambiente onde a informação é imperfeita, ou seja, é impossível conhecer ou processar todas as informações disponíveis. Dessa forma, não é possível saber se uma empresa de fato age de forma sustentável e se o faz de maneira completa, esse fato permite às empresas divulgar a sustentabilidade sem que, a princípio, seja possível contradizê-las.

2.26 - A sustentabilidade como uma verdade

A sustentabilidade se tornou consenso, todas as pessoas, empresas e governos devem agir de forma sustentável e disseminar o conceito. Entretanto, essa é uma verdade construída ao longo as últimas décadas.

Até 1968 predominava a noção de que a natureza deveria ser preservada como um 'santuário', isto é, até esse momento a crença que a qualidade e perenidade da vida humana dependem da natureza não era predominante. A Conferência da Biosfera realizada pela UNESCO em 1968 mudou esse quadro, a partir dela se passou a reconhecer a influencia da natureza na vida humana (CARNEIRO, 2012, p.11).

Foi com o livro *Os limites ao crescimento*, de Denis Meadows e equipe, publicado em 1972, que se concluiu que o planeta não suportaria o crescimento populacional, pois este, ao pressionar os recursos naturais e energéticos, acarretava aumento da poluição e a degradação do meio ambiente. No entanto, afirmou-se com otimismo que seria possível alterar essas tendências de crescimento e chegar a uma condição de estabilidade ecológica e econômica que fosse sustentável por muito tempo no futuro (Idem p. 11)

Na 1ª Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano realizada pela ONU, em Estocolmo em 1972 as discussões acirradas giraram em torno da relação entre desenvolvimento econômico e degradação ambiental. Esse impasse entre crescer e conservar o ambiente foi solucionado com o consenso em torno do termo desenvolvimento sustentável, o qual se funda em três pilares: desenvolvimento econômico, desenvolvimento social e proteção ambiental. Com esse desenvolvimento os recursos poderiam ser usados e o lucro crescer, desde que se mantivesse a sustentabilidade, mediante a qual é possível satisfazer as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades (Idem p.14).

Em suma, foi com o passar do tempo que os conceitos de desenvolvimento sustentável e de sustentabilidade começaram a ser propagados como resposta inquestionável a muitos dos desafios que se colocam à civilização, constituindo-se como verdade.

Não obstante, as análises e informações da presente pesquisa demonstram que as empresas não estão de fato comprometidas com essa ‘verdade’ e que o consenso a respeito dessas questões apenas dissimulou o conflito entre economia e meio ambiente, como se ele não existisse. Para as empresas, entretanto, a necessidade de lucro continua sendo a ‘verdade’ mais forte.

2.27 - Governamentalidade e Ecogovernamentalidade

Por trás de toda tentativa de ‘salvar o planeta’ existe uma racionalidade controladora, que busca governar, existe uma *governamentalidade*. O termo *governamentalidade* foi cunhado por Michel Foucault no final da década de 1970 e pode ser definido como: “todos os projetos ou práticas que objetivam dirigir os atores sociais a se comportarem de uma maneira particular e com fins específicos, em que a política governamental é apenas um dos meios de regular ou dirigir tais ações” (WATTS, 1993-1994 *apud* ULLOA, 2011, p. 33).

O conceito é útil para entender a interdependência entre o exercício do governo (práticas) e as mentalidades que sustentam tais práticas. Inicialmente, Foucault almejava redelinear a mudança no olhar governamental que ocorrera na modernidade (nos países da Europa Ocidental) *dos* problemas do território *para* os problemas da população, *da* administração dos recursos *para* a administração do poder

sobre a vida (ou seja, o *biopoder*), das ameaças exteriores ao Estado para os riscos internos que emergem em relação à população (FIMYAR, 2009, p. 38).

Não obstante, desde a década de 1970, começaram a ganhar força projetos e práticas que objetivam dirigir não apenas os atores sociais, mas tudo que envolve a *vida* desses atores. Mais especificamente, racionalidades ecológicas ganharam força, tendo como marco a Conferência da ONU conhecida como Rio 92. Como mostra Carneiro,

“(…) a Conferência da ONU mobilizou a comunidade internacional em torno da questão de uma ‘governança global para preservar a vida na Terra’, também colocando na pauta a necessidade de uma urgente e efetiva ‘mudança de comportamento’, comportamento dos Estados, das organizações internacionais, das empresas, das associações de uma chamada ‘sociedade civil planetária’ e também de cada habitante do planeta” (CARNEIRO, 2012, p.15).

Dessa forma, atualmente

“(…) o trabalho de Foucault sobre a governamentalidade (...) pode ser reconstruído como o estudo da “ecopolítica” quando as condições sob as quais populações são administradas estão subordinadas a tentativas mais amplas de administrar toda a *Vida* com o desdobramento de racionalidades ecológicas de governo” (Rutherford, S., 2007; Darier, 1999 *apud* MALETTE, 2011, p.12).

Assim, “os estudos da *governamentalidade* deveriam reconhecer a “*ecopolítica*” como uma das principais racionalizações de governo para o século XXI” (MALETTE, 2011, p. 05). Em outras palavras, “o tema da ‘*governamentalidade verde*’ problematiza a (re) introdução da ‘natureza’ no centro das racionalidades políticas ocidentais” (Darier, 1999; Luke, 1999; Rutherford, 1999a *apud* MALETTE, 2011, p. 10). Essa ‘*governamentalidade verde*’ também pode ser chamada de ‘*ecogovernamentalidade*’, conceito mais precisamente definido como

“todas as políticas, discursos, conhecimentos, representações e práticas ambientais (locais, nacionais e transnacionais) que interagem com o propósito de dirigir os atores sociais (corpos verdes) a pensar e se comportar de maneiras particulares, com fins ambientais específicos (desenvolvimento sustentável, segurança ambiental, conservação da biodiversidade, acesso a recursos genéticos, entre outros). Nesta *ecogovernamentalidade*, as organizações ambientais (governamentais e ONGs), os atores sociais (inclusive os povos indígenas e suas políticas culturais e ambientais), os ambientalistas e as comunidades científicas, entre outros, são agentes no processo para regular e dirigir as ações sociais de acordo com lógicas e discursos que contribuem para o desenvolvimento de uma concepção emergente de governamentalidade ambiental global” (ULLOA, 2011, p. 33).

Por essa perspectiva, o movimento das empresas em prol da sustentabilidade se insere em um movimento maior, em uma *ecogovernamentalidade global*, que pretende controlar não só a *vida* dos indivíduos, mas também a *vida* do planeta.

Não obstante, essa racionalidade não tem o planeta como seu limite, tal como mostra Siqueira (2012), ela está em vias de expansão para todo o espaço sideral:

“Em abril deste ano de 2012, a recém-criada empresa *Planetary Resources*, tornou público seu audacioso projeto de retirar minerais preciosos e raros, como a platina, de asteróides que se encontram próximos à Terra. O projeto de exploração de asteroides prevê numa fase inicial o lançamento de telescópios espaciais com a missão de identificar asteróides ricos em metais preciosos. Em cinco ou sete anos, pretendem enviar ao espaço um enxame de pequenos satélites que farão uma prospecção detalhada dos asteróides para então serem enviados robôs que irão extrair os minérios e trazê-los com ‘segurança’ para a Terra. Para os sócios da empresa, que reúne alguns milionários da alta tecnologia do Vale do Silício e o diretor de cinema James Cameron, a exploração mineral dos asteróides injetará bilhões de dólares no PIB mundial e colaborará para o desenvolvimento sustentável do planeta Terra, já que tais recursos naturais virão do espaço. (...) O acontecimento exploração espacial diz sobre a emergência das sociedades de controle. Diz sobre como estas sociedades deslocaram para a órbita terrestre seus dispositivos de poder que governam fluxos planetários, sejam eles de informações, de segurança, econômicos ou populacionais. (SIQUEIRA, 2012, p. 65).

Como se vê, a *ecogovernamentalidade* não é um movimento organizado, é uma racionalidade, uma mentalidade que se dissemina na sociedade e passa a ter inúmeras vertentes e desdobramentos, como o movimento empresarial sustentável.

Não obstante, a *ecogovernamentalidade* não encerra o conflito fundamental entre desenvolvimento econômico e preservação da natureza. Ao contrário, o dissimula de modo que a preservação da natureza é um elemento central nos discursos[, como *conservação da natureza*] e a racionalidade neoliberal, segundo a qual o mercado é sempre a melhor resposta, é o elemento central nas práticas. Como o movimento empresarial sustentável se desdobra da *ecogovernamentalidade*, ele replica esse dualismo, do qual se origina grande parte das contradições observadas na pesquisa.

2.28 - O lado perverso da *Ecogovernamentalidade* e da Sustentabilidade Empresarial

O maior problema de a sustentabilidade ter se constituído como *verdade* é que ela promove a anulação de resistências. Não importa o quão errado está o modo como nos relacionamos com a sociedade e/ ou com a natureza, se esse modo se torna enraizado, disseminado e institucionalizado, é muito difícil que as pessoas o questionem e lutem contra ele.

Nesse sentido, a *ecogovernamentalidade* institui um padrão, uma lógica para que se lide com a realidade. Como se vê na pesquisa, esse padrão é repleto de contradições, vazios teóricos e incertezas, ou seja, é fortemente passível de questionamento. Caso sua lógica e seus pressupostos estejam errados, o preço a se pagar pode ser muito alto, tanto do ponto de vista social quanto do ponto de vista ambiental.

No que se refere às empresas, a gestão empresarial sustentável tem a característica de produzir a participação dos empregados³⁰ e consumidores³¹ e de transferir a eles a responsabilidade de internalizar a sustentabilidade e de agir de modo sustentável.

Em outras palavras, a gestão empresarial moderna torna cada vez mais sutil a exploração dos empregados e sofisticada os meios de conseguir dinheiro dos clientes. Em uma linha de produção *fordista*³² ou sob o regime das *'camas quentes'*³³ era muito

³⁰ EXEMPLO 1: “As práticas inseridas pelo Itaú Unibanco no dia a dia de seus colaboradores são exemplos que retratam a preocupação do banco em apreender e incorporar a agenda de sustentabilidade e nortear sua atuação como uma instituição líder em seu mercado. Políticas, plataformas e diretrizes são trabalhadas com o público interno e asseguram que, cada vez mais, nossa gestão se aproxime da prática de negócios sustentáveis – para os clientes e para toda a sociedade” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 30, grifo nosso).

EXEMPLO 2: “(...) A diretoria de sustentabilidade, ligada à vice-presidência de desenvolvimento organizacional e sustentabilidade, tem a responsabilidade de ser a guardiã desse processo de gestão, exercendo papel mobilizador, educador e disseminador das práticas para toda a Natura e garantindo que todos incorporem indicadores e metas sociais e ambientais na condução cotidiana da empresa” (NATURA, 2009, p. 22, grifo nosso)

EXEMPLO 3: “A Fibria aprovou, em fevereiro de 2010, seu Código de Conduta, estabelecendo os padrões éticos e comportamentais a ser seguidos pelos empregados nas relações pessoais e profissionais, dentro ou fora da empresa. O documento se aplica a todos os empregados diretos ou indiretos, independentemente do nível hierárquico, sem exceções, e pode ser consultado na íntegra no site www.fibria.com.br. Uma cópia do documento também foi entregue a cada empregado, que foi orientado a assinar protocolo de recebimento no ato de integração à empresa, posteriormente anexado ao seu prontuário” (FIBRIA, 2010, p. 22).

³¹ EXEMPLO 1: “E a empresa que fizer isso (...), que trazer o consumidor para o processo dela, (...) está diretamente construindo a sua imagem e conquistando o mercado, na medida em que ela convida o consumidor a vir fazer com ela, a seguir esta jornada.” (SUSTENTÁVEL 2010 - COMUNICAÇÃO E EDUCAÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE, 2010, p. 56).

EXEMPLO 2: As empresas “(...) poderiam ter uma comunicação muito mais educativa, pedagógica, didática, orientadora e ao mesmo tempo motivadora, para fazer com que os consumidores e a sociedade embarquem em práticas sustentáveis” (SUSTENTÁVEL 2010- COMUNICAÇÃO E EDUCAÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE, 2010, p. 56).

³² “A principal característica do *fordismo* foi a introdução das linhas de montagem, na qual cada operário ficava em um determinado local realizando uma tarefa específica, enquanto o automóvel (produto fabricado) se deslocava pelo interior da fábrica em uma espécie de esteira. Com isso, as máquinas ditavam o ritmo do trabalho. O funcionário da fábrica se especializava em apenas uma etapa do processo produtivo e repetia a mesma atividade durante toda a jornada de trabalho, fato que provocava uma alienação física e psicológica nos operários, que não tinham noção do processo produtivo do automóvel” (FRANCISCO, Wagner de Cerqueira e. *Taylorismo e Fordismo*. Disponível em: <http://www.brasilecola.com/geografia/taylorismo-fordismo.htm>, Acesso em 22 jan. 2013).

nítido aos empregados seu elevado grau de exploração e, portanto, a possibilidade/necessidade da resistência. Do mesmo modo, o apelo emocional ou à consciência dos clientes praticamente não existia.

Entretanto, quando se chama clientes e empregados à participação usando artifícios emocionais³⁴ e justificados sob uma *verdade* construída – como é o caso da sustentabilidade –; quando se criam mecanismos para produzir em empregados e clientes o sentimento de pertencimento e propriedade sobre as empresas³⁵; e quando os empregados passam a acreditar que fazem parte do *capital humano* das empresas, os limites se tornam menos nítidos e os questionamentos mais raros. Toda a sociedade passa a agir sob a mesma lógica e as resistências são logo capturadas, como quando protestos passam a ter dia e hora marcados e escolta policial e quando a reivindicação principal num contexto de crise passa a ser a obtenção de empregos medíocres, enquanto 1% da população adulta detém 40% da riqueza mundial³⁶.

³³ Regime de trabalho sob o qual as fábricas funcionam 24 horas por dia e os funcionários dormem na própria instalação, revezando os turnos de modo que quando um deles levanta o outro se deita, sem que haja tempo para que as camas esfriem.

³⁴ EXEMPLO 1: “Cartões de crédito com repasses a organizações sociais: Nosso portfólio de cartões conta com alternativas que permitem aos clientes contribuir regularmente com instituições ligadas à preservação do meio ambiente, à defesa dos direitos das crianças e dos adolescentes e ao auxílio a deficientes físicos. Por meio do *Programa Sempre Presente*, que acumula pontos à medida em que os clientes Itaucard realizam gastos no cartão, passamos a viabilizar resgates que são convertidos em repasses para tais instituições. E, por meio do cartão Hipercard, estimulamos doações que os clientes solicitam para a AACD (R\$ 2, R\$ 5 e R\$ 10), debitadas do cartão, contribuindo para seus respectivos programas de reabilitação, destinados a crianças e jovens com deficiência física.” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 68).

EXEMPLO 2: “Educação para a Vida: A missão Vale de transformar recursos minerais em desenvolvimento sustentável exige que os empregados tenham competências transversais que vão além do conhecimento técnico. Temas como saúde e segurança, meio ambiente, multiculturalidade, ética e transparência e melhoria contínua permeiam todas as ações educacionais implementadas. (...) A idéia é oferecer uma formação ampla, para o trabalho e para a vida, complementada por ações educativas de cidadania corporativa e de cultura e arte” (VALE, 2010, p. 46).

³⁵ “Profissionais de valor: A valorização do capital humano é uma das prioridades na estratégia de gestão e performance sustentável do Itaú Unibanco. Em 2010, finalizamos a consolidação do programa de sócios e associados, por meio do qual os colaboradores que têm alta performance em suas atividades, pensam de forma institucional e são modelo de aderência aos valores do conglomerado e exemplos de liderança e gestão podem avançar ainda mais em suas carreiras. A nomeação dos sócios e associados leva em consideração o desempenho medido pelo Planejamento Estratégico de Pessoas (PEP), lançado em 2009, e a maneira com que esses profissionais disseminam os valores e princípios do Itaú Unibanco para suas equipes. Esses profissionais podem investir um percentual de seu bônus em ações do Itaú Unibanco e, ao fazer isso, recebem uma contrapartida da empresa. Dessa forma, seu compromisso com resultados sustentáveis no longo prazo e o alinhamento aos interesses dos acionistas serão constantemente reforçados. Participar do programa significa construir e aperfeiçoar de forma contínua a cultura e a performance do conglomerado” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 95).

³⁶ BBC BRASIL, *1% da população adulta detém 40% da riqueza mundial, aponta estudo*. Seção Primeira página, 24 mar. 2009. Disponível em

Sob essa perspectiva, é vantajoso às empresas e a quem se beneficia desse ‘modo de fazer as coisas’ que as pessoas internalizem valores sustentáveis e que a sociedade se torne cada vez mais uniforme e educada a valorizar o capital. É útil que a *ecogovernamentalidade* se fortaleça e se expanda e que as pessoas se tornem unidades replicadoras das *verdades* construídas. A questão é: a sociedade deve priorizar o que é vantajoso às empresas? Essa é a conduta mais adequada? O rumo que a sociedade vem tomando desde a revolução industrial é, de fato, o melhor?

2.30 - RESUMO DA PESQUISA

A partir desse ponto, o leitor tem acesso às informações selecionadas e organizadas provenientes dos relatórios de sustentabilidade. A leitura de tais informações é muito importante para que se compreenda como as empresas lidam com a sustentabilidade. A organização dos dados permite que se compare o posicionamento das empresas sobre várias questões e permite que se tenha uma ‘visão panorâmica’ dos relatórios de sustentabilidade, ou seja, do que as empresas divulgam.

2.3.1. Documento: Relatório de sustentabilidade Vale 2010.

O que é a Vale?

“Com sede no Brasil e presente nos cinco continentes, a Vale é uma empresa que emprega mais de 174 mil pessoas, entre próprios e terceiros. Líder mundial na produção de minério de ferro e pelotas, e segunda maior produtora de níquel, a Vale promove a pesquisa, a produção e a comercialização de diversos produtos, como minério de ferro e pelotas, manganês, ferroligas, níquel, cobre, carvão térmico e metalúrgico, fosfatados, potássio, cobalto, bauxita, caulim e metais do grupo da platina. Seus negócios se expandem pelos segmentos de logística, energia e siderurgia, considerados estratégicos e integrados à mineração. Os produtos da Vale fazem parte da vida de milhares de pessoas. Como transformadora de recursos minerais, a empresa produz ingredientes que

dão origem a produtos essenciais do mundo moderno, como celulares, automóveis e eletrodomésticos. Além do aço destinado à indústria de base, construção e transportes, a empresa também passou a atuar na área de fertilizantes, que aumenta a produtividade da Agricultura” (VALE, 2010, p. 2).

1- O conceito de Sustentabilidade utilizado pela organização está colocado de forma explícita no relatório analisado?

1.1 – Sim: “Sustentabilidade para a Vale significa criar valor em todo o ciclo de vida de suas atividades. No diálogo com as partes interessadas, na prevenção de falhas, no respeito à legislação, no olhar permanente às questões ambientais e no respeito e ética nos negócios” (VALE, 2010, p. 20).

2- Qual é o conceito de Sustentabilidade utilizado pela organização? Sob que base teórica este conceito se fundamenta?

Podemos observar nos trechos a seguir que a Vale não explicita quais fontes teóricas servem de base para seu conceito de sustentabilidade. Entretanto, por meio da identificação das instituições parceiras da Vale em questões de sustentabilidade, podemos supor que ela corrobora com o conceito difundido por essas instituições.

2.1 – “(...) Atuamos com responsabilidade socioeconômica e ambiental onde estamos presentes, durante todo o ciclo de vida de nossos empreendimentos. Objetivamos, ainda, a construção de um legado positivo, observando nesse processo os temas globais de sustentabilidade e contribuindo para a promoção de boas práticas” (VALE, 2010, p. 8).

2.2 – “A atuação da Vale apresentada neste relatório está alinhada aos princípios do *Pacto Global das Nações Unidas*³⁷ e do *Conselho Internacional de Mineração e*

³⁷ Respeitar e proteger os direitos humanos; Impedir violações de direitos humanos; Apoiar a liberdade de associação no trabalho e a negociação coletiva; Eliminar todas as formas de trabalho forçado ou compulsório; Abolir o trabalho infantil; Eliminar a discriminação no ambiente de trabalho; Apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais; Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental; Desenvolver e difundir tecnologias que não agridam o meio ambiente; Combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.

*Metais*³⁸ (ICMM, na sigla em inglês), seguindo para este último, o processo de asseguração, conforme orientação do próprio ICMM. O Relatório de Sustentabilidade 2010 também serve como instrumento de Comunicação de Progresso³⁹ (COP), da Vale junto ao Pacto Global das Nações Unidas. O relatório viabiliza ainda o fornecimento de parte das informações requeridas pelo questionário do Índice de Sustentabilidade Empresarial⁴⁰ (ISE), da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa). A Vale participa voluntariamente dessas iniciativas” (VALE, 2010, p. 11).

2.3 – “A Política de Desenvolvimento Sustentável da Vale orienta a atuação da Vale com base em três pilares: operador Sustentável, Catalisador do Desenvolvimento Local e Agente Global de Sustentabilidade. a-) Operador Sustentável: operar com sustentabilidade é atuar com consciência e responsabilidade socioeconômica e ambiental em todo o ciclo de vida das nossas atividades – desde a concepção até a implantação dos projetos e em todos os atos posteriores de operação e comercialização, até o eventual encerramento das operações. É criar valor. b-) Catalisador do Desenvolvimento Local: como catalisadores do desenvolvimento local, queremos ir além da gestão dos impactos de nossas operações e projetos, contribuindo voluntariamente e por meio de parcerias com governo e sociedade para a construção de um legado regional de sustentabilidade. c-) Agente Global de Sustentabilidade: A atuação global parte do reconhecimento de que determinados temas globais de sustentabilidade podem afetar nossos negócios e de que a Vale –

³⁸ Implementar e manter práticas comerciais éticas e sistemas sólidos de governança corporativa; Integrar as considerações de desenvolvimento sustentável dentro do processo decisório corporativo; Defender direitos humanos fundamentais e respeitar culturas, costumes e valores nas negociações com funcionários e outros que sejam afetados por nossas atividades; Implementar estratégias de gestão de risco baseadas em dados válidos e ciência legítima; Buscar a melhoria contínua de nossa saúde e o desempenho em segurança; Buscar a melhoria contínua de nosso desempenho ambiental; Contribuir com a preservação da biodiversidade e promover abordagens integradas de planejamento sobre o uso da terra; Facilitar e estimular a criação responsável de produtos, o uso, a reutilização, a reciclagem e o descarte de nossos produtos; Contribuir para o desenvolvimento social, econômico e institucional das comunidades onde operamos; Implementar o engajamento eficaz e transparente, a comunicação e as providências de contato independentemente das verificadas com nossos interessados.

³⁹ Ou seja, a Vale presta contas ao Pacto Global das Nações Unidas por meio de seu relatório de sustentabilidade.

⁴⁰ Carteira de investimentos que tem como objetivo destacar as empresas que possuem estratégias e práticas ligadas à sustentabilidade, reúne os papéis das empresas comprometidas com responsabilidade social e sustentabilidade nos negócios. Durante o ano de 2010, teve alta de 5,8%, acima, portanto, do registrado pelo Ibovespa, de 1,04%.

como uma das empresas líderes globais no setor de mineração – pode contribuir para a promoção internacional de boas práticas de sustentabilidade” (VALE, 2010, p. 14).

2.4 – “A área de Recursos Humanos (da Vale) atua em consonância com cinco fatores estruturais fundamentais para o crescimento sustentável nas regiões em que a Vale atua: saúde, lazer, educação, habitação e segurança pública” (VALE, 2010, p. 38).

2.5 – Ação: “A prioridade às compras locais e o fortalecimento do relacionamento com fornecedores – reforçado pelo *Programa Inove*⁴¹ – e com clientes fazem parte da estratégia de atuação da Vale para estimular o progresso das regiões onde atua”
Justificativa para a ação: “Em sua estratégia para conquistar novos mercados, a Vale considera o fortalecimento do relacionamento de longo prazo com os clientes” (VALE, 2010, p. 90/95).

3- A empresa explicita quais são as razões pelas quais ela busca ser sustentável?

3.1 – “A Vale é uma empresa global de mineração que preza a ética nos negócios, a responsabilidade econômica, social e ambiental, e, acima de tudo, as pessoas. Sua meta é contribuir para a construção de um legado positivo para as gerações futuras nas regiões onde atua” (VALE, 2010, p. 2).

3.2 – “Os investimentos da Vale geram diversos benefícios para os territórios em que está presente e faz parte de sua política atuar de forma integrada com governos e sociedades para promover o desenvolvimento local e regional” (VALE, 2010, p. 2).

3.3 – Seria parte da ‘Missão’ da empresa: “transformar recursos minerais em riqueza e desenvolvimento sustentável” (VALE, 2010, p. 4).

⁴¹ Desenvolvido pela Vale, desde 2008, em parceria com as federações da indústria, entidades de classe e órgãos governamentais, o Programa Inove (www.vale.com/inove), busca desenvolver os fornecedores locais por meio de capacitação, disponibilização de linhas de crédito e incentivo à realização de negócios, tornando-os mais competitivos para o mercado.

3.4 – Entre os ‘valores’ da Vale estão: “Responsabilidade Econômica, Social e Ambiental: Reconhecemos e agimos no sentido de que essas dimensões estejam sempre em equilíbrio, de modo a promover o desenvolvimento e garantir a sustentabilidade” (VALE, 2010, p. 4).

3.5 – O relatório associa o crescimento da empresa à promoção da sustentabilidade: “Com a perspectiva de forte crescimento através de projetos de capital nos próximos cinco anos, a Vale vem aprimorando o alinhamento entre as Áreas de Sustentabilidade e Desenvolvimento de Projetos. Como uma empresa em crescimento, a Vale tem o desafio de disseminar a responsabilidade social, econômica e ambiental nos diferentes negócios e atividades da empresa” (VALE, 2010, p. 14).

3.6 – “Questões da sustentabilidade têm recebido atenção crescente de investidores como fatores essenciais para o sucesso financeiro das empresas a longo prazo” (VALE, 2010, p. 16).

3.7 – “Mineração e meio ambiente, uma parceria possível: A conservação do meio ambiente é um compromisso da Vale com o equilíbrio entre o desenvolvimento econômico e a manutenção dos recursos naturais” (VALE, 2010, p. 55).

3.8 – “A recuperação de áreas degradadas e a pesquisa de novas tecnologias, que permitam aprimorar os sistemas de controle ambiental, fazem parte da estratégia de sustentabilidade da empresa, focada no futuro da mineração” (VALE, 2010, p. 56).

3.9 – “A mineração destaca-se, entre outros setores industriais, pela significativa interação com os recursos hídricos superficiais e subterrâneos e as especificidades do uso da água. As ações de otimização do uso e reúso da água são incentivadas pelos benefícios ambientais e econômicos que podem trazer. Na Vale, onde a água é considerada um ativo de seus empreendimentos, a maior disponibilidade desse bem para outros usos e a melhoria da competitividade estão entre os benefícios almejados. Mesmo com o aumento da produção, o volume de água captada em 2010 não teve aumento significativo em relação ao ano anterior” (VALE, 2010, p. 56/57).

3.10 – “Deixar um legado social, econômico e ambiental, trabalhando de forma integrada com governos e sociedade, e atuar como catalisadora do desenvolvimento local a médio e longo prazos são os compromissos da Vale para o desenvolvimento sustentável de suas áreas de atuação” (VALE, 2010, p. 74).

3.11 – “Vale participa do *Índice Carbono Eficiente (ICO2)*, desenvolvido pela Bovespa e BNDES. A Vale faz parte do ICO2, que visa a atrair investidores que acreditam que empresas com melhor gestão de riscos e oportunidades associadas ao carbono terão melhor desempenho financeiro no futuro. A participação da Vale é consistente com a Política de Desenvolvimento Sustentável da empresa e respalda seu compromisso com a transparência” (VALE, 2010, p. 100).

3.12 – “Riscos e Oportunidades: A Vale entende que as mudanças climáticas são um desafio para seus negócios e tem buscado identificar os riscos, as vulnerabilidades e as oportunidades direta e indiretamente relacionadas às suas atividades em vários países. A empresa identificou vulnerabilidades específicas de alguns ativos frente aos efeitos físicos causados por potenciais mudanças do clima. Em 2010, foram identificados os principais ativos que estão em risco devido a potenciais mudanças climáticas e custos de ações de adaptação para as operações” (VALE, 2010, p. 105).

4- A empresa relata já ter colhido frutos por ser sustentável? Quais?

4.1 – “No processo de melhoria contínua de gestão de sustentabilidade, a Vale apresentou novos avanços em 2010. Após a publicação de documentos globais mais diretamente relacionados à sustentabilidade, a Vale publicou em 2010 novos documentos globais, dando continuidade ao processo de internacionalização de suas práticas” (VALE, 2010, p. 9).

4.2 – “O ingresso como primeira mineradora no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bovespa confirma o compromisso com o desenvolvimento sustentável como parte da estratégia da empresa, assim como a evolução do *Plano de Ação em Sustentabilidade (PAS)*, programa que contempla ações de melhoria de ecoeficiência, como o aumento de reutilização de água e a redução do consumo de

energia em nossas operações, cujas metas relacionadas a indicadores de performance de sustentabilidade (insumos combustíveis, consumo e recirculação de água, geração e destinação de resíduos, fechamento de mina, desenvolvimento local e recursos humanos) passaram a ser um dos critérios para a remuneração variável de nossos executivos” (VALE, 2010, p. 9).

4.3 – “Com o objetivo de organizar seus recursos industriais e humanos, a Vale desenvolveu o *Sistema de Produção Vale* (VPS) em diversas áreas da empresa no Brasil e no exterior. Desta forma, as práticas de gestão de pessoas foram incluídas na rotina dos líderes e verificadas quanto à sua adequação e qualidade, na busca da excelência. O modelo traz resultados sustentáveis a médio e longo prazos. No primeiro ano de implantação, 2010, a empresa observou bons resultados. A expansão do modelo VPS para mais áreas internacionais ao longo de 2011 e 2012, de acordo com o cronograma do programa, continuará reforçando a importância do capital humano dentro da organização e uniformizará seus padrões de gestão globalmente” (VALE, 2010, p. 39).

4.4 – “O *Programa Atitude Ambiental*, desenvolvido pela Vale, com o “Case Ourilândia do Norte - Onça Puma”, recebeu o prêmio Eco 2010. (...) O Atitude Ambiental é um programa educacional cujo objetivo é provocar processos reflexivos para mudanças comportamentais sobre temas ambientais. Ele é aplicado para dois grandes públicos: interno, considerando lideranças, especialistas e técnicos operacionais e ainda terceiros, e externo, incluindo comunidades e escolas. (...) A premiação é promovida pela Câmara Americana de Comércio (Amcham) em parceria com o jornal Valor Econômico com o objetivo de garantir maior visibilidade à iniciativa. A Vale se destacou na categoria Sustentabilidade em Novos Projetos – empresas de grande porte, onde são avaliados planos de corporações que envolvem a implantação de unidades produtivas ou de negócio, criados desde o início com critérios de sustentabilidade incorporados de forma estratégica” (VALE, 2010, p. 66).

4.5 – “(A VALE) é a única empresa brasileira listada no Carbon Disclosure Leadership Index (CDLI), ranking do Carbon Disclosure Project (CDP) que avalia qualidade e abrangência nos relatórios empresariais”. (VALE, 2010, p. 5).

4.6 – “Conservação da biodiversidade é premiada pela ONU: A Vale foi condecorada pela Organização das Nações Unidas (ONU) com a Comenda Biodiversidade 2010 – Visão de Futuro, pelo trabalho que desenvolve na área de conservação do meio ambiente e da biodiversidade. A comenda foi entregue em novembro de 2010, no encerramento da *Conferência do Ano Internacional da Biodiversidade*, que resumiu o olhar de empresas e entidades sobre sustentabilidade ambiental” (VALE, 2010, p. 118).

5- A empresa se preocupa apenas em não causar danos ao meio ambiente e a sociedade ou realiza projetos em outras áreas?

A Vale possui muitas iniciativas sustentáveis em seus processos, contudo, não listaremos todos no presente relatório por entender que tal descrição minuciosa não é relevante para o propósito da pesquisa.

5.1- A empresa relata ações e desempenho nos seguintes “temas materiais apontados como os mais relevantes à atuação da empresa pelos públicos interno e externo: comunidade; mudanças climáticas; energia; água; saúde e segurança; emissões; resíduos; gestão de talentos; desenvolvimento de fornecedores; uso da terra” (VALE, 2010, p. 1).

5.2 – “*Guia de Direitos Humanos da Vale*: Como empresa global, a Vale entende que não basta apenas respeitar os direitos humanos, mas deve também contribuir para a sua promoção, a fim de melhorar as condições de vida da população nas regiões onde atua. Além disso, reconhece a relevância da forma como as empresas gerenciam o assunto e a influência que podem exercer em sua cadeia de valor e nas outras partes interessadas com as quais se relaciona. Desde 2009, a Política de Direitos Humanos da Vale estabelece diretrizes e princípios para sua atuação em projetos e operações e em toda a sua cadeia produtiva. Para materializar essa política em ações efetivas do cotidiano da empresa e de seus empregados, foi lançado o Guia de Direitos Humanos em 10 de dezembro de 2010, mesmo dia da Declaração universal dos Direitos Humanos, documento referência tanto para a elaboração da Política quanto para o Guia. Com orientações sobre temas como diversidade,

assédio, relacionamento com comunidades, governo e sociedade, o Guia busca promover uma gestão integrada ao respeito e à promoção dos direitos humanos” (VALE, 2010, p.119).

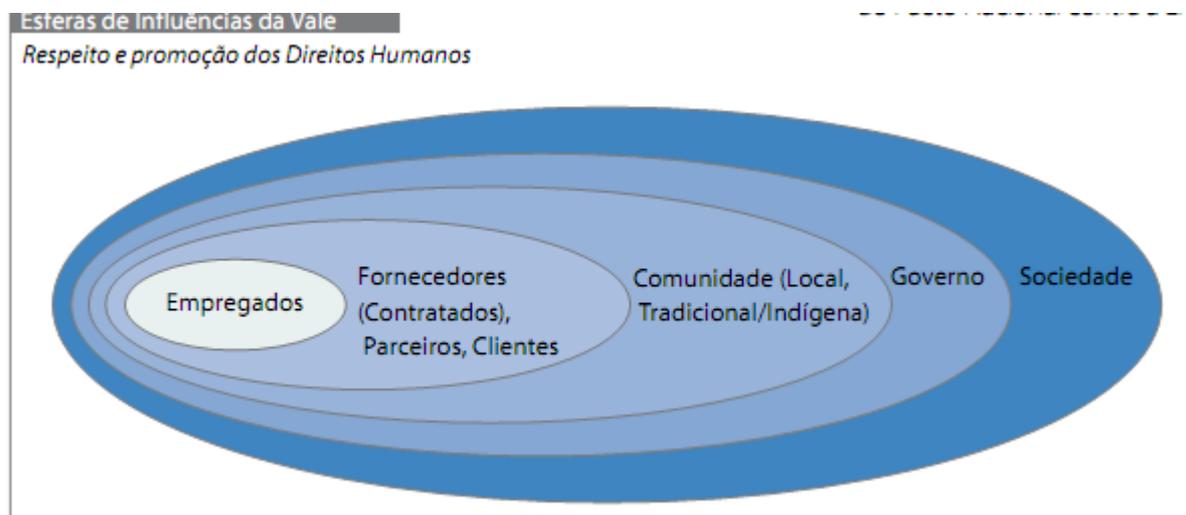


Figura 6. Esfera de influências da VALE (VALE, 2010, p. 119).

5.3 – “A atuação da Vale é pautada no compromisso de contribuir para o desenvolvimento de uma economia de baixo carbono. O objetivo é tornar a empresa uma referência na atuação para mitigação das mudanças do clima.” (VALE, 2010, p. 98).

5.4 – “Na Vale, a manutenção dos ecossistemas e a conservação da biodiversidade são respeitadas em todas as etapas produtivas. A empresa entende ser necessário atender às demandas atuais sem perder de vista a garantia de qualidade de vida para gerações futuras” (VALE, 2010, p. 108).

6- Em que áreas a empresa realiza projetos sustentáveis. Quais são esses projetos?

6.1 – “Evidenciando seu compromisso com a sustentabilidade, a Vale investiu US\$ 737 milhões na proteção e conservação ambiental e US\$ 399 milhões em projetos sociais, totalizando gastos de US\$ 1,136 bilhão em responsabilidade social corporativa, o que representa 6,5% do lucro líquido. A empresa continua a desenvolver soluções tecnológicas para conciliar a excelência no desempenho operacional e financeiro com a sustentabilidade, gerando oportunidades de

desenvolvimento social e econômico para as comunidades onde opera” (VALE, 2010, p. 6).

6.2 – “A empresa também visa a contribuir para o desenvolvimento de sua cadeia de fornecedores, disseminando questões relacionadas ao uso sustentável dos recursos naturais e aos direitos humanos, reforçando o engajamento global da Vale no combate a práticas trabalhistas condenáveis, como o trabalho análogo ao escravo e o trabalho infantil” (VALE, 2010, p. 7).

6.3 “Como catalisadores do desenvolvimento local, levamos a *Fundação Vale*⁴² a ampliar suas fronteiras e alinhar o investimento social internacionalmente. Em 2010, foram criadas e implantadas as Fundações Vale na Colômbia e em Moçambique, e estão em fase de implementação Fundações na Nova Caledônia e no Chile. Para 2011, está prevista a criação de unidades na Guiné e Austrália” (VALE, 2010, p. 9).

6.4 – “A responsabilidade da Vale com o desenvolvimento sustentável se estende a sua cadeia de fornecedores. O *Programa Inove*⁴³, desenvolvido em parceria com as Federações da Indústria, busca desenvolver os fornecedores locais por meio de capacitação, disponibilização de linhas de crédito e incentivo à realização de negócios, tornando-os mais competitivos para o mercado” (VALE, 2010, p. 9).

6.5 – “Em 2010, a empresa também deu continuidade ao *Programa Atitude Ambiental*, ganhou o Prêmio *ECO 2010 AMCHAM* e *Valor Econômico* na categoria Sustentabilidade em Novos Projetos. O programa promove diálogos sobre sustentabilidade, reunindo empregados, terceiros e as populações das comunidades onde a Vale está presente.

6.6 – “Programa de Excelência: orienta as ações de Saúde e Segurança, com investimento em gestão, educação, infraestrutura e inovação tecnológica. o resultado

⁴² “A missão da Fundação Vale é contribuir para o desenvolvimento territorial integrado – econômico, social e ambiental – das regiões onde a Vale atua no Brasil, articulando e potencializando os investimentos sociais, fortalecendo o capital humano nas comunidades e respeitando as identidades locais. Para apoiar o desenvolvimento social dessas regiões, a Fundação Vale adota uma abordagem estratégica, fundamentada em parcerias com o poder público, setor privado e organizações da sociedade civil, integrando ações e maximizando resultados. Esta é a base da Parceria Social Público-Privada (PSPP) que norteia a atuação da Fundação” (VALE, 2010, p. 75).

⁴³ Ver nota de rodapé número 41 neste relatório.

principal é a transformação da cultura da empresa, com iniciativas voluntárias e a incorporação de valores que dizem respeito às pessoas” (VALE, 2010, p. 49).

6.7 – “Para garantir o cumprimento da *Política de Desenvolvimento Sustentável e das Diretrizes Ambientais*, a Vale desenvolveu o *Sistema da Gestão Ambiental* (SGA). (...) Composto por um conjunto de macroprocessos inter-relacionados, o sistema deverá atender toda a empresa. O SGA está dividido em quatro grandes estágios (Básico, Intermediário, Avançado e Excelência) e tem como principais objetivos: garantir a conformidade legal das unidades de negócio, controlar sistematicamente os aspectos ambientais e promover a melhoria contínua do desempenho ambiental” (VALE, 2010, p. 55).

6.8 – “O correto armazenamento de resíduos, a disposição final dos materiais e sua rastreabilidade são os principais fundamentos da gestão de resíduos da Vale” (VALE, 2010, p. 60).

6.9 – “As ações de otimização do uso e reúso da água são incentivadas pelos benefícios ambientais e econômicos que podem trazer” (VALE, 2010, p. 57).

6.10 – “Reciclagem: Para aprimorar as iniciativas de reciclagem, a Vale iniciou, em 2010, o piloto da *Avaliação do Ciclo de Vida* (ACV), na unidade de Vargem Grande (MG), para a pelota de ferro. O trabalho servirá de base para o desenvolvimento de ACVs, considerando outras plantas de pelotização. A idéia é identificar oportunidades para minimização da geração de resíduos e a possibilidade de aumento de reciclagem pós-venda” (VALE, 2010, p. 62).

6.11 – “Materiais usados: A redução de custos e nível de estoque é o principal objetivo para otimização da gestão de materiais da Vale” (VALE, 2010, p. 63).

6.12 – “Gestão de riscos Ambientais: Em suas atividades, a Vale lida com a produção, aquisição, armazenamento, manuseio, uso, transferência e descarte de produtos químicos variados. Na gestão destes materiais, a empresa utiliza procedimentos técnico-operacionais, dispositivos de controle preventivo, equipes qualificadas, consultorias especializadas e auditorias periódicas para identificar e

minimizar os riscos de suas operações, além de se manter em conformidade com a legislação e com os demais requisitos aplicáveis. Cada unidade operacional da Vale conta ainda com um Plano de Atendimento a Emergência específico e pessoal capacitado, a fim de minimizar as perdas e os danos às pessoas e ao meio ambiente” (VALE, 2010, p. 63).

6.13 – “Garantir a disponibilidade energética é a prioridade do Departamento de Energia da Vale. A empresa busca soluções alinhadas às diretrizes corporativas sobre mudanças climáticas e carbono a partir de quatro frentes: o desenvolvimento de novas fontes renováveis de energia, a criação de mecanismos de redução do consumo, a procura de uma matriz energética que assegure a sustentabilidade e competitividade das operações e a geração de valor ao longo do desenvolvimento de projetos de mineração com a solução energética mais confiável” (VALE, 2010, p. 67).

6.14 – “A Vale gera 27% da energia que consome no Brasil, principalmente de matriz hidrelétrica⁴⁴” (VALE, 2010, p. 71).

6.15 – “Vale investe em energia limpa. Produção de biodiesel: A Vale investe na produção de biodiesel participando do Consórcio com a Biopalma da Amazônia S.A. que irá produzir óleo de palma (azeite de dendê), matéria-prima para a fabricação de biodiesel que viabilizará a mistura B20 (20% de biodiesel e 80% de óleo diesel de origem fóssil). Há a perspectiva de que em 2020, em função do programa do governo federal de incentivo à produção de biocombustíveis, seja exigida uma mistura de 20% de biodiesel. A Vale trabalha para utilizar o B20 a partir de 2015 como combustível da frota de locomotivas, equipamento e maquinário pesados da Vale no sistema Norte, antecipando-se à regulamentação prevista para 2020. Essa substituição promove uma redução direta das emissões de GEE⁴⁵ na etapa de consumo final” (VALE, 2010, p. 71).

⁴⁴ No que se refere a esse tema, o relatório cita a Usina Hidrelétrica de Igarapava que se distingue por ser a primeira Hidrelétrica constituída através de um consórcio de 5 empresas: Vale - 38,1450%, Votorantim Metais - 23,9346%, Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) - 17,9204%, Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG) - 14,5% e AngloGold / Mineração Morro Velho (MMV) - 5,5% (Fonte: http://www.aneel.gov.br/aplicacoes/Contrato/Documentos_Aplicacao/3TA9502IGARAPAVA.pdf. Acesso em 23/02/2013).

⁴⁵ Gases de Efeito Estufa.

6.16 – “Investimento em energia limpa: Em abril de 2010, a Vale constituiu a Vale Energia Limpa S.A. em parceria com uma empresa atuante na integração de tecnologias de produção de combustíveis sintéticos limpos. As características destes combustíveis permitem o aumento de eficiência na queima nos motores, assim como a redução das emissões de dióxido de enxofre e de nitrogenados (um dos gases causadores do efeito estufa)” (VALE, 2010, p. 71).

6.17 – “Soluções em energia: A Vale Soluções em Energia (VSE), fruto da parceria com o BNDES, é focada no desenvolvimento de tecnologias limpas e energias renováveis. A VSE atua principalmente nas áreas de geração distribuída de energia, gaseificação, turbinas a gás e a vapor e motores de combustão, incluindo multicompostíveis” (VALE, 2010, p. 71).

6.18 – “A Vale procura atuar como catalisadora do desenvolvimento local, contribuindo para a construção de um legado regional de forma voluntária e por meio de parcerias para que sua presença vá além das operações e projetos. (...) A empresa procura estimular o uso dos recursos oriundos do investimento da mineração, como maior arrecadação de impostos, geração de empregos, aumento da massa salarial e da renda familiar, para a geração de oportunidades nas respectivas regiões. A redução dos déficits locais, com foco em infraestrutura e habitação; o fortalecimento da gestão pública; a qualificação dos trabalhadores e fornecedores; e a diversificação da economia fazem parte desse trabalho” (VALE, 2010, p. 72 / 74). (A Vale realiza projetos p/ minimizar os impactos nas comunidades, incluindo a Fundação Vale, entretanto não entraremos em maiores detalhes sobre tais projetos. Entretanto a figura abaixo fornece informações importantes sobre os impactos da Vale nas comunidades onde atua).

Potenciais impactos

	Diretos	Indiretos
Impacto econômico positivo	<ul style="list-style-type: none"> •Geração de empregos •Qualificação profissional •Aumento da arrecadação pública •Contratação de produtos e serviços locais •Investimentos em serviços e infraestrutura 	<ul style="list-style-type: none"> •Desenvolvimento econômico •Geração de empregos indiretos •Aumento de massa salarial •Dinamização de outros setores econômicos •Atração de fornecedores •Desenvolvimento de fornecedores locais •Atração de investimentos de diversas esferas pública e privada •Melhoria da infraestrutura local
Impacto econômico negativo	<ul style="list-style-type: none"> •Impactos ambientais •Interferência com o uso da terra •Riscos de acidentes 	<ul style="list-style-type: none"> •Pressão sobre a infraestrutura e os serviços públicos •Especulação imobiliária em áreas remotas •Geração do efeito de vazamento econômico por conta da contratação de fornecedores e de empregados de outras regiões pela falta de especialização local

Figura 7. Principais impactos nas comunidades em que a Vale Atua. (VALE, 2010, p. 75).

6.19 – “A Vale investiu US\$ 398,5 milhões, em 2010, em ações de infraestrutura, educação, cultura, saúde, geração de renda e estímulo ao fortalecimento do capital social, por meio de programas da Fundação Vale, parcerias com o poder público, patrocínios e doações no Brasil e no exterior” (VALE, 2010, p. 79).

6.20 – “Um legado para a sustentabilidade do planeta: O ano de 2010 foi decisivo para a consolidação das atividades do *Fundo Vale para o Desenvolvimento Sustentável*. Criada pela Vale em 2009, com título de *Organização da Sociedade Civil de Interesse Público* (Oscip), a instituição tem o objetivo de promover o desenvolvimento sustentável conciliando a preservação do meio ambiente com a melhoria das condições socioeconômicas das populações. Entre os principais resultados obtidos, destaca-se a evolução no sistema de monitoramento estratégico desenvolvido pelo Instituto do Homem e do Meio Ambiente da Amazônia (Imazon), que acompanha os pontos de pressão de desmatamento da Amazônia” (VALE, 2010, p. 89).

6.21 – “No tema “municípios verdes”⁴⁶”, a Vale também obteve resultados positivos como a formalização do conselho gestor da Área de Proteção Ambiental do Triunfu Xingu (PA). O diagnóstico de produtos agrofloretais no município de Almerim (PA) e a assinatura do Pacto Contra o Desmatamento Ilegal pelo município de Novo Progresso (PA) também devem ser destacados” (VALE, 2010, p. 89).

6.22 – VALE na China: “Inovação ambiental premiada: Uma das áreas particularmente vulneráveis é a China Ocidental, berço de importantes rios e uma área com alta concentração de florestas, savanas, pântanos e lagos. Esta região é o escudo da segurança ecológica de todo o país, e a proteção de seu ecossistema representa uma grande preocupação para as pessoas, tanto na China como fora dela. Como empresa que opera na China, a Vale incentiva e promove ações de desenvolvimento sustentável para enfrentar o desafio climático adotando medidas concretas de prevenção. Foi assim que nasceu, em dezembro de 2010, o *Programa de Inovação Vale de Proteção Ambiental para a China Ocidental*, uma parceria da *Vale Minerals China Co.* com o *Centro para Educação Ambiental e Comunicações* (CEEC) do Ministério de Proteção Ambiental chinês. O programa financia projetos inovadores de proteção ao ecossistema da China Ocidental, desenvolvidos por ONGs e pelo governo, assim como iniciativas individuais que tenham contribuído significativamente para este esforço de proteção ao meio ambiente. Outro objetivo do programa é incentivar o público em geral a se envolver em ações inovadoras, efetivas e integradas de proteção do ecossistema para promover o desenvolvimento econômico, social e ambiental sustentável da região ocidental chinesa. Este é o primeiro programa sem fins lucrativos voltado para proteger o ecossistema da região ocidental e incentivar a inovação, envolvendo representantes do governo, especialistas em proteção ambiental, mídia, ONGs e o público em geral. O programa continuará até junho de 2011, quando um grupo de especialistas vai dar um prêmio Especial, cinco prêmios por Excelência, dez prêmios por Incentivo e cinco prêmios individuais de Contribuição Proeminente. Além disso, para aumentar a

⁴⁶ “O Programa Municípios Verdes, que reúne o Governo do Estado, Governo Federal, administrações municipais, Ministério Público, empresários, produtores e outras instituições representativas de setores produtivos, objetiva mudar o quadro de devastação da Amazônia e a servir de modelo por meio de uma economia mais forte e sustentável. Foi firmado, então, um pacto com entidades públicas, privadas e não governamentais que deverá promover o desenvolvimento econômico paraense ao mesmo tempo em que busca atingir a meta de desmatamento zero, com foco nos municípios”. Fonte: http://municipiosverdes.com.br/?page_id=33 , Acesso em 15 dez. 2011.

sensibilização do público para as questões ambientais e atrai-lo para projetos de proteção ambiental, a Vale vai organizar uma série de atividades, como a “Exposição de fotos Eco-Proteção Vale da China Ocidental” e uma campanha interna de conscientização dos empregados, encorajando mudanças de hábito voltadas ao uso racional de recursos e a incorporação do conceito de sustentabilidade na rotina diária” (VALE, 2010, p. 104).

6.23 – “A Vale protege ou ajuda a proteger quase 11 mil km² de áreas naturais” (VALE, 2010, p. 114).

7- A empresa divulga metas ou desafios a serem cumpridos futuramente?

7.1 – “As aspirações da Vale: Ser a melhor empresa em retorno aos acionistas, em desenvolvimento sustentável e em clima organizacional” (VALE, 2010, p. 4).

8 – A empresa relata fracassos ou metas não cumpridas?

8.1 – “No compromisso de ser reconhecida globalmente como modelo de excelência em gestão de Saúde e Segurança, a Vale vem aperfeiçoando continuamente seus sistemas, processos e políticas e já supera índices considerados benchmark⁴⁷ na indústria da mineração, como a redução de acidentes totais, da severidade dos acidentes e de acidentes com afastamento. Apesar dos avanços obtidos e da estratégia voltada para atingir a meta de zero fatalidade, infelizmente, registramos 11 ocorrências de acidentes fatais nas operações e projetos envolvendo empregados e contratados em 2010. Além de realizar uma acurada investigação de cada acidente, buscamos adotar ferramentas mais eficazes de prevenção, além de promover mudança de comportamento e campanhas de conscientização em nossa cadeia de valor” (VALE, 2010, p. 9).

⁴⁷ Ou seja, a gestão de saúde e segurança da Vale podem ser consideradas superiores quando comparadas com a gestão dos mais fortes concorrentes ou empresas reconhecidas como líderes no setor. O termo *benchmark* é utilizado para designar os melhores índices das melhores empresas em um setor.

8.2 – No que se refere à gestão da conformidade ambiental: “No ano de 2010, ocorreram seis casos considerados significativos ou relevantes⁴⁸. Nesse período, não foi realizado nenhum pagamento de multa nem aplicada nenhuma sanção de caráter não monetário⁴⁹ dentro dos critérios de relevância utilizados. No Espírito Santo tramita uma ação coletiva proposta pela Associação dos Pescadores de Parati e Ubu (APUP) alegando supostos danos ambientais e interferência na pesca em razão de sondagens marítimas, cuja defesa já foi apresentada. A urucum Mineração S.A. foi citada para apresentar contestação em uma ação civil pública na Vara da Fazenda Pública de Corumbá (PA) pleiteando a recuperação do córrego urucum e danos morais ambientais. Em razão da aquisição dos ativos de fertilizantes, a Vale assumiu algumas ações judiciais. Uma delas está relacionada à suposta poluição na unidade de Uberaba; outra ação diz respeito à restauração do Parque da Serra do Mar, e uma terceira ação questiona o licenciamento ambiental do Projeto Anitapólis (SC). A Vale também está promovendo sua defesa em um conjunto de ações indenizatórias na comunidade do Barreiro em Araxá (MG). Para os casos relatados em 2009, com relação à multa administrativa imposta pelo município de Guapimirim, relativa ao acidente ferroviário da empresa Ferrovia Centro Atlântica (FCA), controlada pela Vale, ocorrido no município de Itaboraí, no Rio de Janeiro, a Vale obteve resultado favorável em primeira e segunda instâncias judiciárias para o cancelamento da multa. As duas multas ambientais impostas pelo Instituto Estadual do Ambiente (INEA) estão suspensas e aguardam o cumprimento do termo de ajustamento de conduta. Entre as ações judiciais relevantes, permanecem as duas envolvendo as operações das minas de ferro da Vale em Itabira (MG), sob alegação de dano. Também permanecem as quatro associadas ao licenciamento da mina de Capão Xavier da empresa MBR, em Belo Horizonte (MG), e, no município de Vitória (ES)

⁴⁸ “Os processos são considerados relevantes com base nos seguintes critérios: a) em razão do valor, incluindo pedidos de indenizações e aplicação de multas; b) em razão do tema de interesse da empresa ou de repercussão no público em geral, independentemente de valor; c) os decorrentes de sanções não monetárias” (Vale, 2010, p. 66).

⁴⁹ “Os processos relatados abrangeram valores de multa e montantes estimados (com base no valor requerido nos processos judiciais), o que, todavia, não representa uma quantia real e certa, até porque não existe uma liquidez expressa numa decisão final ou num ato de reconhecimento pela Vale, como no caso de pagamento. Em razão disso, para melhor atender ao escopo do indicador EN28 da GRI, a Vale passou a considerar os casos existentes e que se encaixam no critério de relevância, sendo que a empresa divulga apenas os valores que apresentam uma quantia certa reconhecida como devida pela Vale ou já paga, para evitar eventuais distorções com relação à realidade dos processos administrativos e judiciais que, por estarem ainda pendentes de decisão final, normalmente não apresentam definição ou precisão quanto aos valores em discussão” (Vale, 2010, p. 66).

continua em processamento uma ação por suposta poluição atmosférica. Nos casos referentes à Alunorte e à Vale, constantes do relatório anterior, foram apresentadas as defesas administrativas. O Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama) autuou a Alunorte, empresa controlada pela Vale, por supostamente causar poluição no rio Murucupi por meio do lançamento de efluentes no curso d'água, no processo de beneficiamento de bauxita. No outro caso, o órgão ambiental solicitou esclarecimento sobre dormentes da Estrada de Ferro de Carajás. No Canadá, permanecem: i) uma ação civil em que se alega o declínio no valor de residências como resultado de suposta contaminação histórica no solo relacionada à refinaria de Port Colborne, ii) e outra ação civil em que se alega que suposta contaminação decorrente de emissões da refinaria de Port Colborne traria impactos à propriedade e à saúde do autor. Em ambas as ações, já se apresentou defesa. Com relação ao caso da ferrovia de Carajás, em 2010, o Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA) indeferiu o recurso administrativo, na esfera administrativa” (VALE, 2010, p. 67).

9 – A empresa explicita quais são as razões para a publicação do relatório?

9.1 – “A Vale almeja apresentar neste relatório a evolução de suas práticas de sustentabilidade com transparência e clareza por meio de informações objetivas com o uso da metodologia da GRI⁵⁰” (VALE, 2010, p. 11).

9.2 – “Com este relatório, a Vale reforça a transparência em sua trajetória rumo à melhoria contínua de sua gestão de sustentabilidade” (VALE, 2010, p. 126).

10 – A empresa tem o auxílio de alguma instituição para implantar a sustentabilidade?

A Vale possui um grande número de parcerias em pequenas ações e projetos cuja descrição ou listagem minuciosa foram relevadas na presente análise.

⁵⁰ A Global Reporting Initiative (GRI) é uma organização baseada em redes pioneira no desenvolvimento da estrutura para elaboração de relatórios de sustentabilidade mais usada no mundo. As Diretrizes G3 da GRI, adotadas pela Vale, estabelecem os princípios e indicadores que as organizações podem usar para medir e relatar seu desempenho econômico, ambiental e social (VALE, 2010, p. 131).

10.1 – “O Relatório de Sustentabilidade 2010 da Vale, foi elaborado de acordo com as diretrizes da GRI – Global Reporting Initiative – e classificado como A+, nível máximo de transparência” (VALE, 2010, p. 8).

10.2- “(Fomos) convidados pela ONU em 2010 a compor o grupo de empresas sob a Plataforma Global Compact LEAD⁵¹, composta pelas empresas líderes em questões de sustentabilidade, além de membros do Conselho Mundial Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável” (VALE, 2010, p. 8).

10.3 “Ao longo de 2010, a Vale buscou aprimorar seu relacionamento com entidades nacionais e internacionais, entre as quais se destacam o Instituto Brasileiro de Mineração (IBRAM), o Conselho Internacional de Mineração e Metais (ICMM), o Brookings Institute, entre outros. Estas ações incluem a participação de executivos da empresa em reuniões e encontros oficiais das entidades, grupos de trabalho e fóruns de discussão, propiciando maior alinhamento e intercâmbio de informações relevantes para o setor mineral” (VALE, 2010, p. 29).

10.4 – “Buscando promover estudos, em vários setores acadêmicos, sobre desenvolvimento sustentável e a aplicação desse tema a investimentos internacionais, foi consolidada a parceria entre a Vale e a universidade de Columbia, em Nova Iorque. O Vale Columbia Center (VCC) é uma “incubadora” de melhores políticas e práticas, que podem servir de base para governos, investidores privados e o setor civil. A idéia é inserir cada vez mais questões de desenvolvimento sustentável na pauta de investimentos” (VALE, 2010, p. 30).

10.5 – Parecerias em educação (apenas alguns exemplos): “O Programa de Especialização Profissional pós-graduou, em 2010, 95 profissionais em Engenharia Ferroviária, Pelotização e Portuária. A iniciativa é resultado de uma parceria com a universidade Federal de ouro Preto (UFOP), a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e a Faculdade UNIVIX, no Espírito Santo. Ainda em 2010, foi lançado o Programa de Recrutamento para Projetos, com o objetivo de contratar e

⁵¹ Plataforma que se propõe a discutir os cenários para o futuro do planeta e propor direcionadores estratégicos que fundamentem as ações de sustentabilidade de governos e empresas na busca de soluções para as questões críticas atuais. (VALE, 2010, p. 8).

especializar engenheiros para implantação de projetos de capital da Vale. Ao todo, foram formados 88 engenheiros que cursaram uma pós-graduação em projetos na Fundação Dom Cabral (FDC), em Minas Gerais” (VALE, 2010, p. 46).

10.6 – “Em parceria com empresas de renome, como *Bureau Veritas* e *ABS Consulting*, a implantação sistemática de gestão e controle de riscos é realizada, tendo como diretriz a *Instrução para Análise e Gerenciamento de Riscos de Saúde, Segurança e Meio Ambiente* (INS-0037). Ainda no processo de aprimoramento da prevenção de ocorrências, a Vale participa desde outubro de 2010 do “Grupo de trabalho do ICMM”. A iniciativa discute os indicadores de saúde e segurança buscando alinhamento entre as empresas de mineração. A *empresa Transformational Safety* foi contratada para apoiar o grupo de trabalho já tendo sido realizada uma pesquisa online com todos os membros do ICMM para criação de uma linha de referência” (VALE, 2010, p. 51).

10.7 – “Vale lidera movimento pela conservação da biodiversidade: A Vale, juntamente com a Alcoa, a Natura e o Walmart, foi uma das empresas fundadoras do *Movimento Empresarial pela Conservação e Uso Sustentável da Biodiversidade* (MEB), lançado em agosto e oficializado em setembro de 2010, com a divulgação e assinatura da ‘Carta Empresarial pela Conservação e Uso Sustentável da Biodiversidade’. A Carta apresenta os compromissos assumidos pelas empresas signatárias e apresenta sugestões de ação para o governo brasileiro. O MEB pretende mobilizar o setor empresarial brasileiro para a criação de uma agenda positiva relativa à conservação e uso sustentável da biodiversidade e promover o intercâmbio de melhores práticas, contando com o apoio e participação de organizações da sociedade civil. Cerca de 60 empresas e dez organizações já aderiram ao Movimento e assinaram a Carta, reconhecendo que uma produção com menos impacto ambiental gera valor para elas mesmas e para a sociedade como um todo. Os compromissos estabelecidos na Carta estão representados por oito itens específicos, que devem ser atendidos por todas as empresas signatárias. Alguns deles, por exemplo, são assegurar que as cadeias de fornecedores não colaborem para a degradação de ecossistemas e para a perda de espécies e garantir que as atividades produtivas evitem a degradação dos biomas brasileiros, privilegiando sua manutenção e recuperação. Outro compromisso é a inclusão de ações voltadas para

a conservação e o uso sustentável da biodiversidade nas estratégias corporativas” (VALE, 2010, p. 111).

Participação em entidades e associações

- Associação Brasileira de Produtores de Florestas Plantadas (Abraf)
 - Associação Brasileira dos Produtores de Ferroligas e Silício Metálico (Abrafe)
 - Associação Brasileira dos Terminais Portuários (ABTP)
 - Associação Nacional dos Transportes Ferroviários (ANTF)
 - Business for Social Responsibility (BSR)
 - Centre National de Recherche Technologique Nickel et Son Environnement (CNRT Nickel)
 - Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI)
 - Cobalt Development Institute (CDI)
 - Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS)
 - Conselho Internacional de Mineração e Metais (ICMM)
 - European Ferro-Alloys Association (Euroalliances)
 - European Association of Metals (Eurometaux)
 - Fórum Econômico Mundial (WEF)
 - Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS)
 - Global Business Coalition on HIV/Aids, Tuberculosis and Malaria (GBC)
 - Global Corporate Volunteer Council (lave)
 - Instituto Brasileiro de Mineração (Ibram)
 - Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social
 - International Aluminium Institute (IAI)
-
- International Emission Trading Association (Ieta)
 - New South Wales Minerals Council
 - Ontario Mining Association (OMA)
 - Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU)
 - Queensland Resources Council
 - Reputation Institute
 - The Mining Association of Canada (MAC)
 - The Manganese Institute
 - The Nickel Institute
 - World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)

Figura 8. Entidades e Associações das quais a Vale participa. (VALE, 2010, p. 29).

11- Observações.

11.1 – “A Vale mantém um diálogo contínuo com as autoridades nos diversos níveis de governo nos países em que está presente. Considerando que a mineração é um setor fortemente regulado, a atuação da Vale é voltada a assegurar que os pontos de vista da empresa sejam compreendidos e levados em conta nos processos de formulação de políticas públicas. As relações da empresa com autoridades governamentais, organizações e entidades representativas da sociedade civil são norteadas pelo *Código de Conduta Ética*⁵² e pelos valores da Vale. O objetivo é desenvolver um diálogo construtivo que permita alcançar o consenso entre os envolvidos na formulação de políticas de desenvolvimento sustentável e as várias partes interessadas do setor de mineração, pautado na transparência, na confiança e na clareza dos objetivos” (VALE, 2010, p. 28 / 29).

11.2 – O relatório contém informações sobre: as ferramentas de relacionamento institucional da vale, a ética corporativa, a gestão de crises, a gestão de riscos, o combate à corrupção na empresa, conformidade legal, entre outras áreas. Com destaque para o fato de o Relatório apresentar dois casos onde a Vale é acusada administrativamente por Concorrência Desleal, “A Vale entende que não há procedência nas alegações em ambos os casos” (VALE, 2010, p. 36).

11.3 – “Para a Vale, educação é um mecanismo fundamental para a competitividade e para o seu desempenho. Desde 2003, seu departamento de Educação, a Valer – Educação Vale, promove a qualificação contínua dos empregados e o fomento de mão de obra para a cadeia produtiva de mineração. A Valer atua globalmente nos segmentos de educação básica, formação técnica, desenvolvimento gerencial, cidadania corporativa e cultura e arte por meio de parcerias com instituições de ensino. A educação corporativa possui caráter estratégico para a Vale e funciona como uma alavanca para o desenvolvimento de recursos humanos qualificados. Por meio de ações de educação interna, a empresa oferece contínuas oportunidades de

⁵² Orienta o cumprimento do compromisso da Vale com uma atuação ética, responsável e coerente com todos os públicos. Deve ser observado pelo Conselho de Administração, Comitês, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva, empregados, estagiários e também por suas controladas, conforme as legislações locais aplicáveis. É, ainda, a diretriz que norteia a elaboração das normas e políticas da empresa (VALE, 2010, p. 30).

aprendizado aos seus empregados, segmentados em três públicos: técnicos operacionais, técnicos especialistas e líderes” (VALE, 2010, p. 45).

11.4 – “Educação para a Vida: A missão Vale de transformar recursos minerais em desenvolvimento sustentável exige que os empregados tenham competências transversais que vão além do conhecimento técnico. Temas como saúde e segurança, meio ambiente, multiculturalidade, ética e transparência e melhoria contínua permeiam todas as ações educacionais implementadas pela Valer. A idéia é oferecer uma formação ampla, para o trabalho e para a vida, complementada por ações educativas de cidadania corporativa e de cultura e arte. Por ser um dos valores da Vale, a área de Saúde e Segurança está presente nas ações educacionais implementadas pela Valer” (VALE, 2010, p. 46).

11.5 – “A união de todos os empregados em um trabalho participativo vem contribuindo substancialmente para posicionar a Vale como uma mineradora cada vez mais saudável, segura, inovadora e sustentável, conforme evidenciado pela redução das taxas de acidentes, apresentando uma redução de aproximadamente 1.100 casos de acidentes com dias perdidos nos últimos sete anos” (VALE, 2010, p. 49).

11.6 – “A diversidade das condições de saúde dos locais onde a empresa opera faz com que se busquem ações diferenciadas, que respondam a estas peculiaridades. Por isso, foram desenvolvidos diferentes programas de treinamento, aconselhamento, prevenção e controle de risco e tratamento médico para os empregados e seus familiares” (VALE, 2010, p. 51).

11.7 – “Os empregados e fornecedores devem incorporar os valores de saúde e segurança da Vale” (VALE, 2010, p. 54).

11.8 – “Dispêndios ambientais: Em 2010, os dispêndios para controle e proteção ambiental da Vale foram de US\$ 737 milhões, com um aumento significativo em relação ao ano anterior: 27%. Do total aplicado em 2010, a maioria foi destinada ao Brasil: US\$ 529 milhões. A empresa também aplicou parte dos recursos em

educação ambiental para os públicos interno e externo em 2010” (VALE, 2010, p. 56).

11.9 – Vale como fiscal: “ao identificar uma ocorrência de mineração artesanal ou de pequena escala em áreas internas ou adjacentes às suas operações, o primeiro passo é verificar a sua legalidade. Caso a atividade esteja legalizada, a boa convivência é estimulada, assim como a identificação de boas oportunidades para multiplicar treinamentos e capacitação. No caso de mineração ilegal, o mais indicado seja, ao identificar a situação, procurar engajar os órgãos governamentais responsáveis para garantir o estado de direito, assim como contribuir com a regularização e melhor realocação da atividade, quando assim necessário. A mineração artesanal ilegal, por sua vez, prejudica o desenvolvimento de determinada localidade nos aspectos econômico, social e ambiental, além de trazer riscos à vida de quem a pratica. Por isso, em Itabira (MG), em janeiro de 2010, teve início o programa de fiscalização das áreas Vale, que inibe invasores de praticar garimpagem clandestina. A mecânica do programa inclui avisar à Polícia Civil quando há flagrantes. No primeiro ano, três invasores foram detidos, em três ocorrências distintas. Em 2009, foram registradas 42 ocorrências e 22 pessoas detidas.” (VALE, 2010, p. 83/84).

2.32 - Documento: Relatório de Anual de Sustentabilidade 2010 do Banco Itaú Unibanco Holding S.A.

1- O conceito de Sustentabilidade utilizado pela organização está colocado de forma explícita no relatório analisado?

1.1 – “Para o Itaú Unibanco, sustentabilidade é a manutenção dos negócios no curto, médio e longo prazos, visando uma entrega perene de valor a todas as partes interessadas. Essa visão implica estruturar um modelo de gestão que, concomitantemente com a busca do desempenho para os acionistas e demais públicos, também considera e administra positivamente o impacto de suas operações no meio ambiente e na sociedade. (...) Adotar essa postura representa um grande

desafio, pois significa olhar para além de suas atividades diárias e fazer com que seus produtos e serviços atendam às necessidades de seus clientes de maneira satisfatória e contribuam para a conscientização e o desenvolvimento justo da sociedade” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 30).

2- Qual é o conceito de Sustentabilidade utilizado pela organização? Sob que base teórica este conceito se fundamenta?

2.1 – Sustentabilidade como forma de acompanhar o crescimento: “O Brasil está crescendo de forma equilibrada e sustentável e o Itaú Unibanco tem acompanhado esse crescimento. Continuamos ampliando o crédito para pessoas físicas e jurídicas, mas sempre atentos à manutenção de níveis adequados de inadimplência. O uso consciente do dinheiro tem sido uma ferramenta importante para que a venda de produtos e serviços do banco seja feita da melhor maneira possível. O relacionamento perene com nossos clientes depende disso e temos feito um esforço constante dentro da organização para que temas como qualidade e satisfação dos clientes sejam prioritários na tomada de decisões” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 11).

2.2 - “Nossos relacionamentos e negócios com os mais diversos públicos são ancorados na sustentabilidade. Por essa razão, o banco se posicionou pioneiramente ao aderir aos Princípios do Equador⁵³ e ao Pacto Global⁵⁴. A sustentabilidade também faz parte do dia a dia do Itaú Unibanco quando analisamos o financiamento de projetos que apresentam impactos ambientais e sociais ou quando criamos

⁵³ Criados em 2003 e de adesão voluntária, os Princípios consistem em um conjunto de critérios e diretrizes socioambientais que devem ser observados pelos bancos signatários para identificar e avaliar riscos e impactos em operações de project finance. Os principais aspectos a serem considerados pelos signatários dos Princípios do Equador na concessão de crédito a operações da modalidade project finance são aqueles definidos pelos Padrões de Desempenho da IFC, a saber: • Sistema de Gestão Socioambiental; • Condições dignas de trabalho e emprego; • Prevenção e controle da poluição, minimização de resíduos e gestão de resíduos sólidos e químicos; • Proteção dos direitos humanos e da saúde pública e da segurança da comunidade; • Aquisição de terras e reassentamento involuntário; • Gestão sustentável dos recursos naturais e da biodiversidade; • Impactos em povos indígenas e em sua cultura, suas tradições e seus valores; • Proteção dos patrimônios cultural e arqueológico. Para 2011, o Itaú Unibanco tem como desafio manter sua participação ativa no Comitê Diretivo dos Princípios do Equador, além de contribuir na revisão estratégica dos Princípios do Equador e dos Padrões de Desempenho da IFC.

⁵⁴ Ver nota de rodapé 37 neste relatório.

produtos melhores e processos mais ágeis e flexíveis. Por tudo isso, a ambição do Itaú Unibanco é, a cada dia que passa e cada vez mais, ser líder em performance sustentável e em satisfação dos clientes” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 28).

2.3 – “A consulta aos stakeholders, realizada no final de 2009, e a constante reflexão interna sobre a evolução do tema no mundo, o papel do banco nesse contexto e o impacto sobre os negócios foram os catalisadores do processo evolutivo em direção à sustentabilidade” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 30).

2.4 – “Cuidando dos negócios e da reputação: Aprimorado continuamente com o esforço conjunto de todas as áreas, o *Programa de Gestão Corporativa de Crises do Itaú Unibanco*⁵⁵ é uma ferramenta importante para a sustentabilidade dos negócios e a gestão da reputação da empresa, e tem comprovado sua eficácia a cada dia que passa” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 52).

2.5 – “Diversidade e direitos humanos: A pluralidade de opiniões, culturas, origens e etnias entre os colaboradores é valorizada e estimulada pelo Itaú Unibanco, pois contribui para uma performance mais sustentável da organização” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 97).

3- A empresa explicita quais são as razões pelas quais ela busca ser sustentável?

3.1 – “Uma instituição que já opera de forma absolutamente integrada precisa contar com uma cultura diferenciadora, capaz de induzir as atitudes necessárias para suportar seus audaciosos planos de crescimento, sejam eles quantitativos ou qualitativos. Foi pensando nisso que lançamos, em fevereiro de 2010, o projeto de cultura corporativa do Itaú Unibanco, batizado de *Nosso Jeito de Fazer*, cuja construção envolveu um amplo debate com colaboradores das mais diversas regiões e das mais diferentes funções e cargos. Tudo começou pela definição da nossa visão, que explicita o propósito de sermos o banco líder em satisfação dos clientes e em

⁵⁵ O Programa de Gestão Corporativa de Crises segue um modelo de gestão multidisciplinar, com ações coordenadas para que as respostas a situações de exceção sejam rápidas e impeçam prejuízos humanos, financeiros e à reputação do banco.

performance sustentável. (...) Temos profunda crença na cultura corporativa como fator diferenciador – e, portanto, decisivo – da trajetória de uma empresa. Nossa empresa, mais do que ser grande, almeja ser extraordinária. Assim, entendemos que a disseminação das atitudes expressas no Nosso Jeito de Fazer dotará o Itaú Unibanco de uma cultura única, inimitável, que se converterá em uma importante vantagem competitiva no mercado global” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 8/9).

3.2 – Sustentabilidade como forma de acompanhar as transformações na sociedade:

“Entendemos que, neste Relatório Anual de Sustentabilidade, nosso maior compromisso a ser manifestado é o de acompanharmos as transformações do mundo, da sociedade, dos nossos clientes, antecipando demandas e necessidades para, por meio de tecnologia, expertise e atitudes corretas, construir relações duradouras e produtivas com todos” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 11).

3.3 – Sustentabilidade como forma de atingir a liderança:

“Para um banco que pretende atingir a liderança em performance sustentável e satisfação dos clientes, é preciso, todo dia, rever o que estamos fazendo e nos questionarmos se é possível fazer melhor. É preciso focar, sem exceções, em performance sustentável, em criar o máximo de valor para o banco por meio da melhor oferta do mercado para o cliente, em melhorar o índice de eficiência do banco, e também em praticar a meritocracia⁵⁶ totalmente baseada no Nosso Jeito de Fazer, sem desvios” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 11).

3.4 – “(...) Ser um protagonista na transformação da sociedade, atuando como uma empresa inserida em seu tempo, que enxerga as necessidades e oportunidades do hoje, mas com o foco em construir um futuro melhor. Ao entender a dimensão desse papel, compreendemos a importância da gestão desse ativo chamado marca” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 12).

3.5 – “A Política de Sustentabilidade do Itaú Unibanco tem três objetivos principais. O primeiro é reafirmar o compromisso do banco com o desenvolvimento

⁵⁶ “Entendemos que meritocracia é ter a pessoa certa no lugar certo e com o reconhecimento certo – que será tão diferenciado quanto mais diferenciada for a performance individual” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 9).

sustentável. O segundo é usar os conceitos para promover revisões, adequações e aprimoramento constantes nos negócios, de acordo com as diretrizes traçadas. O terceiro é permitir que acionistas, colaboradores, fornecedores, formadores de opinião e a sociedade em geral conheçam nossas diretrizes e contribuam para o aperfeiçoamento de nossas práticas” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 32).

3.6 – “Satisfação dos clientes: A satisfação dos clientes indica o quanto estamos sensíveis às necessidades de nosso mais importante público de relacionamento. Respeitar e satisfazer o consumidor são meios para tornar essa relação duradoura e, assim, garantir a manutenção dos negócios no médio e longo prazos” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 31).

4- A empresa relata já ter colhido frutos por ser sustentável? Quais?

4.1 – “A marca mais valiosa do Brasil, pela sétima vez consecutiva: dentre os fatores que mais contribuíram para a valorização da marca Itaú, destacam-se os resultados financeiros crescentes e consistentes, a consolidação progressiva das operações como um banco múltiplo sob a marca corporativa Itaú e a forte atuação do banco em questões ligadas à sustentabilidade. A bem-sucedida fusão com o Unibanco, em 2008, também é um importante motivador da grande valorização da marca nos últimos anos” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 12).

4.2 – “O Itaú Unibanco foi selecionado, pelo 11º ano consecutivo, para compor a carteira do Dow Jones Sustainability World Index (DJSI)⁵⁷, composta por ações de empresas com reconhecidas práticas de gestão sustentável. Na edição 2010/2011, o Itaú Unibanco atingiu nota máxima no quesito *Desenvolvimento do Capital Humano*” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 32).

4.3 – “A especialização no tema socioambiental nos rendeu o prêmio de maior prestígio do setor financeiro mundial: *Sustainable Bank of the Year*, conferido pelo

⁵⁷ Índice indicador de performance financeira da Bolsa de Valores de Nova Iorque que reúne uma carteira composta por ações de empresas com reconhecidas práticas de gestão sustentável.

Financial Times e pela *International Finance Corporation* (IFC) na categoria *Emerging Markets*” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 79).

4.4 – “Os principais prêmios e reconhecimentos recebidos pelo Itaú Unibanco são: (...) Classificado pela 6.a vez consecutiva pela revista *Latin Finance* e pela consultoria *Management & Excellence S.A.* entre os Bancos mais Sustentáveis da América Latina na categoria *Grandes Bancos*; Incluído pelo 5.º ano consecutivo entre as empresas do *Guia Exame de Sustentabilidade*, realizado pela revista *Exame*; Reconhecido pelo 3.º ano consecutivo com o *Prêmio Época de Mudanças Climáticas*, concedido pela revista *Época*. O banco ficou entre as 10 empresas que ganharam destaque como *Líderes em Políticas Climáticas*” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 139).

5- A empresa se preocupa apenas em não causar danos ao meio ambiente e a sociedade ou realiza projetos em outras áreas?

5.1 - A maior parte dos projetos classificados como sustentáveis pelo Itaú Unibanco não se referem ao meio ambiente.

6- Em que áreas a empresa realiza projetos sustentáveis. Quais são esses projetos?

6.1 – “Sustentabilidade em produtos e serviços: Para divulgar as questões de sustentabilidade para o público externo, o Itaú Unibanco oferece produtos e serviços como o Contador de Sustentabilidade, iniciativa inédita no mercado financeiro. Por meio dessa ferramenta, os clientes pessoa jurídica visualizam a quantidade de folhas poupadas e o total de emissões de gases de efeito estufa (GEE) evitadas ao utilizarem assinaturas digitais nas operações de câmbio” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 64).

6.2 – “Educação financeira para clientes pessoa jurídica Programa Consultoria Sustentável Pessoa Jurídica O Itaú promove ações sobre educação financeira, que envolvem serviços de consultoria e capacitação empresarial (...) Para o Itaú Unibanco, não basta conceder o crédito: é preciso orientar o cliente sobre como usá-lo de forma adequada e benéfica.” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 65/68).

6.3 – “O Itaú Unibanco também lançou a MaxiConta Ambiental Empresas – primeiro pacote de serviços e tarifas do mercado brasileiro que tem como objetivo sensibilizar os clientes quanto às questões de sustentabilidade. Nesse pacote, todas as operações são efetuadas por meio de canais eletrônicos, sem o uso de papel. A tarifa de manutenção reduzida e a cobrança pelo fornecimento de serviços bancários potencialmente danosos ao meio ambiente incentivam o desenvolvimento de uma consciência ambiental cada vez maior” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 64).

6.4 – “Para incentivar e reconhecer projetos que agreguem sustentabilidade, considerando tanto o resultado do trabalho como as atitudes de quem o produz, a Diretoria de Produtos de Pessoa Jurídica do Itaú Unibanco realiza, desde 2008, o Prêmio de Sustentabilidade. O prêmio norteia-se pela busca constante da criação e personificação de novas soluções e pelo aprimoramento de produtos, negócios e processos, com benefícios econômicos, sociais e ambientais” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 64).

6.5 – “Cartões de crédito com repasses a organizações sociais: Nosso portfólio de cartões conta com alternativas que permitem aos clientes contribuir regularmente com instituições ligadas à preservação do meio ambiente, à defesa dos direitos das crianças e dos adolescentes e ao auxílio a deficientes físicos. Por meio do Programa Sempre Presente, que acumula pontos à medida em que os clientes Itaucard realizam gastos no cartão, passamos a viabilizar resgates que são convertidos em repasses para tais instituições. E, por meio do cartão Hipercard, estimulamos doações que os clientes solicitam para a AACD (R\$ 2, R\$ 5 e R\$ 10), debitadas do cartão, contribuindo para seus respectivos programas de reabilitação, destinados a crianças e jovens com deficiência física.” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 68).

6.6 – “Gestão socioambiental Crédito Imobiliário: políticas, avaliação de riscos e monitoramento. A Política Socioambiental – Crédito Imobiliário foi implantada para a prevenção de riscos socioambientais (presentes e futuros) no objeto do financiamento. Ela é aplicada a todos os financiamentos destinados à construção de empreendimentos residenciais e/ou comerciais (Plano Empresário) concedidos em todas as regiões do Brasil, conforme a aprovação pela diretoria de crédito competente. A política baseia-se na Política Nacional de Meio Ambiente, e não está

disponível para acesso do público em geral. O principal objetivo dessa diretriz é mitigar possíveis riscos de passivo ambiental ou descumprimento de leis com relação a aspectos socioambientais do empreendimento a ser financiado pelo Itaú Crédito Imobiliário. Entre os riscos mitigados pela política estão: a) Ambientais; b) Perdas financeiras; c) Impactos quanto à imagem do banco; De acordo com o risco apresentado, a Diretoria de Crédito Imobiliário poderá negar o crédito/projeto, e a Diretoria de Crédito IBBA poderá negar o projeto do empreendimento.” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 69/70).

6.7 – “*Carbon Disclosure Project: A Itaú Asset Management*⁵⁸ é signatária investidora do *Carbon Disclosure Project*⁵⁹ (CDP). Como signatária investidora, assina, conjuntamente com outros investidores signatários, a carta com o pedido de informações enviado para as empresas sobre os riscos e oportunidades apresentados pelas mudanças do clima. As mudanças do clima podem apresentar riscos aos setores mais expostos às variações nas condições climáticas. Mas o tema também gera oportunidades: atualmente, a área conta com dois fundos relacionados ao tema, o *Itaú Ecomudança*⁶⁰ e o *Fundo Índice de Carbono*⁶¹. (EC2) *Os Princípios de Investimento Responsável*⁶² (PRI) foram desenvolvidos por um grupo de investidores internacionais, com o apoio da Organização das Nações Unidas (ONU),

⁵⁸ “A *Itaú Asset Management* é a maior gestora privada de recursos de clientes institucionais do Brasil. Atende seus clientes institucionais nos maiores centros financeiros globais e oferece um portfólio completo de serviços com qualidade internacional e proximidade. Possui estrutura segmentada que atende clientes nas Américas, na Europa, na Ásia e no Oriente Médio” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 70).

⁵⁹ O Carbon Disclosure Project (CDP) é uma organização independente, sem fins lucrativos e que detém o maior banco de dados globais sobre impacto climático corporativo. Foi criada em 2000 e seu primeiro questionário foi enviado às 500 maiores empresas do mundo, com a finalidade de acelerar a criação de soluções e mitigar os efeitos do aquecimento global por meio da divulgação de informações relevantes do cerne dos negócios, políticas e decisões de investimento. Em resumo, o CDP visa estimular as empresas a avançarem na sua governança climática. **Fonte:** <https://www.cdproject.net/CDPResults/CDP-2011-Brazil-Report-portuguese.pdf> , Acesso em 15 dez. 2011.

⁶⁰ O Itaú Ecomudança, de renda fixa, tem patrimônio de R\$ 245 milhões e destina 30% da taxa de administração para projetos ambientais de redução de emissão de gases de efeito estufa. Os recursos destinados pelos fundos Ecomudança apoiaram programas de temas relevantes para a preservação ambiental (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 74).

⁶¹ O Fundo Itaú Índice de Carbono é o primeiro fundo de estratégia protegida vinculado a um índice de créditos de carbono. O fundo busca oferecer a oportunidade de obtenção de rentabilidade superior a dos investimentos tradicionais de Renda Fixa ao mesmo tempo em que se apresenta como alternativa de investimento ambientalmente responsável, por contribuir com o desenvolvimento do mercado de Créditos de Carbono. Fonte: http://ww2.itau.com.br/sustentabilidade/_/produtos-servicos/para-voce/voce-fundos-de-investimento2.aspx.

⁶² Para mais informações sobre o PRI, acesse o site <http://www.unpri.org/about-pri/the-six-principles/>.

para refletir a visão de que aspectos ambientais, sociais e de governança corporativa (em inglês, environmental, social and governance, que resultaram na sigla ESG) podem afetar o desempenho de portfólios de investimentos. Os princípios apresentam uma metodologia voluntária por meio da qual investidores podem incorporar questões ambientais, sociais e de governança no processo de análise de investimentos e em suas práticas de detenção de ativos”. (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 73).

6.8 – “Fundos socioambientais: Numa iniciativa inédita com a Fundação Roberto Marinho, lançamos o *Fundo Social Itaú Personnalité Futura DI*, que destina 30% das receitas obtidas com a taxa de administração para o Canal Futura, cuja programação é dedicada à educação, um dos maiores gargalos do Brasil” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 74).

6.9 – “Ecomudança: O *Itaú Ecomudança*, de renda fixa, tem patrimônio de R\$ 245 milhões e destina 30% da taxa de administração para projetos ambientais de redução de emissão de gases de efeito estufa. Os recursos destinados pelos fundos Ecomudança apoiaram programas de temas relevantes para a preservação ambiental. Os projetos incluem recuperação de florestas nativas, replantio de mudas nativas em áreas degradadas, reposição de florestas em reservas ambientais e reflorestamento e desmatamento evitado” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 74).

6.10 – “Excelência Social: O *Fundo Itaú Excelência Social (FIES)* é uma opção de investimento socialmente responsável, pois aplica seus recursos em ações de empresas com reconhecidas práticas sociais, ambientais e de governança corporativa. Além disso, destina 50% da taxa de administração do fundo de investimento a organizações não governamentais (ONGs) com foco em educação infantil, ambiental e para o trabalho” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 74).

6.11 – “Índice de Carbono: O *Fundo Itaú Índice de Carbono*, com R\$ 173.761.201,28, é uma alternativa de investimento para diversificação de portfólio vinculada aos esforços globais de redução de emissão de gases de efeito estufa. Ao aplicar nesse fundo, o investidor contribui para o desenvolvimento do mercado de

crédito de carbono, que tem um papel fundamental no combate às mudanças climáticas” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 74).

6.12 – “*Programa Garantia Sustentável da Garantec*: Em dezembro do ano de 2009, a Garantec (marca utilizada pelo Itaú Unibanco para atuar no mercado de garantia estendida com as principais redes de varejo do país) lançou o programa Garantia Sustentável, com o objetivo de fazer o recolhimento e descarte correto de lixo eletrônico. Esse programa tem por finalidade recolher pilhas, baterias e equipamentos eletrônicos quebrados ou sem uso, como celulares e *discmans*, que podem ser danosos ao meio ambiente por conterem substâncias que podem contaminar o solo, a água e os alimentos que consumimos” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 84).

6.13 – “Seguros ambientais: *Seguro de Responsabilidade Civil Ambiental* faz parte do portfólio de produtos oferecidos pela *Itaú Seguros Soluções Corporativas* e prevê suporte tanto para eventos de poluição súbita quanto para eventos de poluição gradual, que representam um escopo de soluções amplo para o segurado. As coberturas suportam os clientes empresariais de setores como o químico, o metalúrgico, o hospitalar, o siderúrgico, o farmacêutico e o automobilístico, entre outros. Suportam também a sociedade contra riscos ambientais associados a eventos de poluição. Essas coberturas representam a garantia de que haverá um montante financeiro disponível para que os danos ao meio ambiente e a terceiros sejam devidamente reparados, objetivando manter um padrão de qualidade ambiental e de saúde pública adequados” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 86).

6.14 – “Investimentos ambientais: Em 2010, o Itaú Unibanco investiu R\$ 4.440.208,25 em proteção ambiental: • R\$ 1.516.945,88 em tratamento e disposição de resíduos da administração predial e resíduos gerados nas reformas dos andares dos prédios administrativos; • R\$ 1.379.373,71 no projeto do Lavador de Gases do Centro Administrativo Tatuapé, idealizado para tratar emissões do banco; • R\$ 1.130.700,00 na instalação das salas de telepresença (tecnologia mais limpa, uma vez que evita deslocamentos para a realização de reuniões); • R\$ 365.688,66 na

certificação da ISO 14001⁶³ do Centro Administrativo Tatuapé. Apesar de não fazer parte das metas para 2010, o banco realizou um grande empenho para recomendar o polo Centro Administrativo Tatuapé para certificação da ISO 14001. Como meta para 2011, deverá ocorrer uma auditoria no primeiro semestre;• R\$ 47.500,00 em contratação da consultoria ICF, para auxiliar no inventário de emissões” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 126).

7- A empresa divulga metas ou desafios a serem cumpridos futuramente?

Desafios Assumidos para 2011 (procuramos listar apenas desafios relacionados aos aspectos ambientais, sociais e econômicos):

- Aumentar a participação do Itaú Unibanco nos mercados em que atua na América do Sul (Argentina, Chile, Uruguai e Paraguai).
- Ampliar a rede de agências no exterior.
- Ampliar o segmento de empresas nos mercados externos, com foco em pequenas e médias empresas.
- Consolidar a cultura organizacional.
- Fortalecer o conceito de meritocracia na organização.
- Cumprir agenda de reformas e manutenção das unidades administrativas para ampliar as práticas de ecoeficiência (reutilização da água, aproveitamento de lençóis freáticos, redução do uso de energia).
- Aumentar a participação do Itaú BBA⁶⁴ nas emissões de títulos de renda fixa e ações de empresas latino-americanas.
- Implementar no Itaú BBA os compromissos assumidos no âmbito do Protocolo Verde.
- Manter participação ativa do Itaú BBA no Comitê Diretivo dos Princípios do Equador.

⁶³ A ISO 14001 é uma norma internacionalmente reconhecida que define o que deve ser feito para estabelecer um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) efetivo.

⁶⁴ O Itaú BBA é responsável pelo atendimento ao segmento corporate e pelas atividades de banco de investimentos.

- Realizar capacitações das equipes do Itaú BBA para lidar com mudanças climáticas e desenvolver, no médio e longo prazos, instrumentos e medidas de mitigação e adaptação, incluindo mecanismos de financiamento.
- Promover a expansão internacional da auditoria interna, com o fortalecimento das estruturas externas na América Latina e revisão dos perfis profissionais.
- Intensificar a avaliação sistemática dos riscos de fraude, lavagem de dinheiro, regulatório e de imagem.
- Desenvolver sistemas que consomem menos energia e utilizam uma menor quantidade de recursos físicos, contribuindo para a otimização.
- Repensar os sistemas aplicativos, tornando-os mais eficientes do ponto de vista do consumo de máquina, energia e de utilização de insumos, como papel.
- Dobrar o tamanho da carteira de crédito imobiliário.
- Conquistar maior participação no mercado e maior relevância no resultado do banco, mantendo o foco na eficiência operacional e na qualidade do atendimento aos nossos clientes. (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 16).

8 – A empresa relata fracassos ou metas não cumpridas? Procuramos apenas identificar quais os desafios não cumpridos:

Resultados dos principais desafios assumidos em 2010

Foco	Desafios para 2010	Resultado
Critérios socioambientais	Ampliar as iniciativas de captação e reúso de águas pluviais.	
Critérios socioambientais	Substituir as válvulas de descarga em todos os polos administrativos para obter uma economia mínima de 20% a 40% no consumo de água.	
Critérios socioambientais	Implantar o sistema de gestão ambiental das operações.	
Critérios socioambientais	Elaborar e implantar um programa de gestão de resíduos que estabeleça processos, registre evidências e estimule prestadores de serviços a melhorar suas práticas.	
Critérios socioambientais	Utilizar a água de reúso nas torres de refrigeração de outros edifícios administrativos, além dos que já usam esse processo.	
Engajamento de stakeholders	Aperfeiçoar o site de fornecedores, com metodologias incorporadas após a associação.	
Engajamento de stakeholders	Alcançar 80 mil escolas e 300 mil educadores por meio da Olimpíada da Língua Portuguesa – Escrevendo o Futuro.	
Engajamento de stakeholders	Ampliar as bases de dados virtuais do Instituto Itaú Cultural, com o lançamento das enciclopédias de Cinema, Dança e Música e o lançamento do novo site da instituição, que potencializará seu caráter de portal de conteúdos voltados à reflexão sobre a arte e a cultura brasileiras.	
Engajamento de stakeholders	Transferir a tecnologia do Programa Entre Jovens à Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro, para ser implantada experimentalmente em 349 escolas da rede.	

Legenda:

 Parcialmente cumprido

 Não cumprido

Total 37 desafios, sendo 28 cumpridos;
7 parcialmente cumpridos e 2 não cumpridos

Figura 9. Resultado dos desafios de 2010. (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 16).

9 – A empresa explicita quais são as razões para a publicação do relatório?

9.1 – “A transparência e a prestação de contas para a sociedade são importantes para manter a confiança de todos os nossos stakeholders⁶⁵. Por isso, o relatório de sustentabilidade é publicado anualmente, sempre com o fechamento da análise das metas determinadas para cada área no ano anterior” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 6).

10 – A empresa tem o auxílio de alguma instituição para implantar a sustentabilidade?

10.1 – “O *Itaú Unibanco Holding S.A.* publica seu Relatório Anual de Sustentabilidade em linha com as diretrizes da *Global Reporting Initiative (GRI)* e da *Associação Brasileira das Companhias Abertas (Abrasca)* e relaciona seu desempenho econômico, social e ambiental aos dez princípios do *Pacto Global*, iniciativa da *Organização das Nações Unidas (ONU)* para disseminar a responsabilidade corporativa. Os dados fornecidos no Relatório Anual de Sustentabilidade foram alvo de asseguuração da empresa de auditoria *Price Water House Coopers*” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 5).

10.2 – “Ética e transparência: Ao longo de sua história, o Itaú Unibanco tem incorporado instrumentos de monitoramento e prestação de contas reconhecidos internacionalmente, como o *Pacto Global*, os *Princípios do Equador*, as diretrizes da *Global Reporting Initiative (GRI)*, a *UNEP Finance Initiative*, o *Carbon Disclosure Project*, o *GHG Protocol*⁶⁶ e a norma *AA1000*⁶⁷. Entre as iniciativas brasileiras, somos signatários do *Pacto pela Erradicação do Trabalho Escravo* e do *Protocolo Verde*. Nossas práticas de negócios observam os códigos de ética do setor financeiro e estão alinhadas às tendências indicadas pelo *Dow Jones Sustainability World Index (DJSI)* e pelo *Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bolsa de Valores de São Paulo (ISE BM&FBovespa)*, carteiras de que participamos desde sua criação, entre outras referências de mercado. Em 2010, também consolidamos

⁶⁵ São as partes interessadas, direta ou indiretamente, na atuação de uma empresa.

⁶⁶ Protocolo que estabelece diretrizes para a realização de um inventariado das emissões de gases de efeito estufa (GEE).

⁶⁷ Norma que estabelece padrões de relacionamento com os diferentes stakeholders.

nossa adesão voluntária – por meio da gestora de recursos *Itaú Asset Management* – aos *Princípios para Investimento Responsável* (PRI, sigla em inglês para Principles for Responsible Investment), iniciativa da *Organização das Nações Unidas* (ONU) criada para nortear o mercado financeiro e de capitais na busca pelo desenvolvimento sustentável e pela integração dos temas ambientais, sociais e de governança na gestão das organizações. Desenvolvido em 2005, o PRI já conta com mais de 730 signatários em todo o mundo. A organização também atua fortemente na prestação de contas, disseminando informações públicas com clareza, transparência e tempestividade” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 42).

11- Observações.

11.1 – “Entre os princípios mais importantes para a qualidade de um relatório de sustentabilidade estão a inclusão das partes interessadas (stakeholders) e a materialidade, isto é, a priorização na apresentação de temas e assuntos fundamentais para a condução do negócio sob os pontos de vista da própria companhia e da sociedade. Entre as principais partes interessadas da empresa, incluem-se clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores, governo e órgãos de imprensa” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 6).

11.2 – Análise Política: “O ano de 2010 foi marcado pelas eleições e por mais uma transição democrática – uma transição que representou o epílogo de um afortunado ciclo histórico, durante o qual tivemos dois presidentes com profundo compromisso institucional. Fernando Henrique Cardoso enfrentou tempos difíceis, mas soube conduzir o país à tão ansiada estabilidade econômica, por meio de um corajoso e profundo programa de mudanças. Recebeu um país, entregou outro. Luiz Inácio Lula da Silva sucedeu-o e teve o indiscutível mérito de manter, acima de questões partidárias, os fundamentos da nossa economia e, mesmo gozando de enorme popularidade, jamais ter caído na tentação do populismo ou procurado se perpetuar no poder por sucessivas reeleições, como ocorreu em outras nações da América Latina. A presidente recém-eleita, Dilma Rousseff, terá pela frente desafios importantes – sobretudo em áreas como educação, saúde, infraestrutura e segurança pública –, mas ela herda um país indiscutivelmente mais estável e desenvolvido do

que aquele de antes do ciclo dos dois últimos governantes. (...) As empresas, pequenas, médias ou grandes, encontraram um ambiente apropriado para crescer. A renda gerada nesse processo tem sido gradativamente redistribuída de forma mais equitativa, beneficiando todas as classes sociais, principalmente as mais carentes. E o setor financeiro vem contribuindo significativamente para tal panorama, por meio dos mais variados instrumentos de crédito, cuja relação com o PIB alcançou 46,3% no último mês de novembro. (...) Ainda em 2010, o Conselho de Administração do Itaú Unibanco divulgou um importante e ambicioso programa por meio do qual buscaremos reconhecer e evidenciar os profissionais que fazem a diferença e lideram a construção do futuro da organização, tornando-os sócios. A iniciativa, sem paralelo entre os grandes bancos nacionais, foi batizada de Programa de Sócios Itaú Unibanco Holding e é uma demonstração inequívoca da preocupação da nossa instituição em reforçar e disseminar uma de suas características essenciais: a atitude de dono do negócio. Continuando o esforço de disseminar essa cultura diferenciadora, em 2011 o Itaú Unibanco voltará sua atenção para um tema absolutamente decisivo para o sucesso das instituições: a prática cada vez mais ampla da meritocracia. Entendemos que meritocracia é ter a pessoa certa no lugar certo e com o reconhecimento certo – que será tão diferenciado quanto mais diferenciada for a performance individual. E para atingirmos esse objetivo, que já faz parte do conjunto de atitudes que perseguimos com afinco, promoveremos uma abrangente discussão da questão. Essa discussão produzirá impactos profundos na maneira pela qual tomamos decisões e administramos a carreira de cada um dos nossos mais de 100 mil profissionais” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 8/9).

11.3 – ‘Bancarização’⁶⁸ como forma de incluir e banco como educador: “Sabemos que, atualmente, temos mais portadores de cartões de crédito no Brasil do que o número de contas-correntes abertas. De fato, o cartão se transformou no primeiro instrumento de bancarização para os que ascenderam socialmente e passaram a consumir instrumentos financeiros. Assim, torna-se evidente que práticas de educação financeira (...) são cada vez mais necessárias. Sabemos que ainda temos um longo caminho pela frente. Não só o Itaú Unibanco, mas também o Brasil deve

⁶⁸ ‘Bancarização’ parece ser usada no relatório de sustentabilidade como o ato de utilizar o sistema bancário, de forma que quando um indivíduo passa a se utilizar dos serviços de um banco, ele passa a fazer parte do processo de bancarização.

colocar esse assunto na ordem do dia e começar a levá-lo, inclusive, às salas de aula. Em nosso universo de responsabilidade social privada, por meio da *Fundação Itaú Social* e do *Instituto Unibanco*, ambos dedicados a melhorar o nível da educação pública fundamental e média no Brasil, isso já vem acontecendo” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 11).

11.4 – Premiações e participação em órgãos transnacionais como forma de legitimar condutas: “Hoje, o reconhecimento do mercado já nos é dado. Nossas práticas, como a criação de produtos de finanças sustentáveis, nossa participação no *Pacto Global*, nossa constante presença no *Dow Jones Sustainability Index* e no *Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa* desde os primórdios, nos indicam, sem dúvida, que estamos no caminho certo. (...) O reconhecimento de todo esse esforço também se dá pelo mercado. Mesmo com o foco na migração das agências e em seus desdobramentos, durante o ano de 2010, o banco se manteve no *Índice Dow Jones de Sustentabilidade*⁶⁹, sendo o único da América Latina presente nessa carteira nos últimos 11 anos consecutivos” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 11 / 28).

11.5 - Papel da Marca: “Nosso papel enquanto líder de mercado vai muito além dos produtos e serviços que oferecemos. Nosso desafio diário tem sido pensar no Itaú como um protagonista na transformação da sociedade, como uma empresa inserida em seu tempo, que enxerga as necessidades e oportunidades do hoje, com o foco em construir um futuro melhor. Ao entender a dimensão desse papel, compreendemos a importância da gestão desse ativo chamado marca. Estamos inseridos em um cenário de constantes avanços tecnológicos que transformam nosso relacionamento com o mundo e com as pessoas, estabelecem modos não lineares de pensamento e valorizam, cada vez mais, a intuição e a emoção. É para esse cenário de mudanças que olhamos quando nos questionamos sobre onde, de fato, fazemos a diferença. Esse mundo estabelece novos padrões de linguagem, de comportamento e de propósitos. Hoje, queremos nos relacionar com nossos clientes para além das transações financeiras; para isso, buscamos parcerias com pessoas que tenham valores parecidos com os nossos. Se tivermos clareza em nossos propósitos, conseguiremos sempre incentivar nossos clientes a promover mudanças positivas

⁶⁹ Ver nota de rodapé 57 neste relatório.

em suas vidas, na vida de suas famílias e de nossa sociedade como um todo. Implementamos uma importante ferramenta para monitorar a marca em relação à percepção de imagem, valores, posicionamento e indicadores em diferentes linhas de negócios. Essa ferramenta de monitoramento – chamada de Painel da Marca – é alimentada com os resultados das diferentes pesquisas realizadas no ano e representa um canal de informação importante para a gestão da marca, das ações de marketing e, também, para a avaliação financeira das marcas Itaú. Uma marca só é importante para seu consumidor quando é importante para as pessoas que a constroem. Nossas conquistas desde a fusão são fruto do empenho de cada uma das mais de 108 mil pessoas que fazem essa marca ser o que é. Esse é o resultado de um trabalho de equipe, colaborativo, participativo, contemporâneo. Unir os pontos positivos das duas empresas e estimular a inquietude de pensamento, uma visão otimista, transparente e próxima. Esse foi o desafio dos últimos dois anos. Hoje, nosso maior esforço é o aumento da satisfação dos clientes. Para isso, definimos um propósito claro para nossa marca, que passou pelo entendimento do que somos, do que acreditamos, do que nos move e do estilo da nossa entrega. Enxergamos na transformação um jeito inteligente de evoluir e de promover a evolução do outro. Nosso objetivo é traduzir desafios em conquistas para muitos porque somos inquietos e pensamos sempre à frente. Buscamos, de forma obstinada, ser os melhores com o melhor de cada um. Fazemos parte do mundo de hoje e do futuro. Usamos a tecnologia para nos aproximar do mundo das pessoas. Daqui para a frente, pensamos no Itaú como uma marca reconhecida pela transformação gerada no indivíduo e na sociedade, uma transformação legítima que inspira as pessoas a construir seus próprios mundos. Ao entender que fazemos parte de um mundo onde as prioridades mudaram, estabelecemos um tom de voz para nossa marca que traduz nossa energia, otimismo e vontade de fazer acontecer e que nos aproxima do mundo das pessoas de um jeito simples. Estamos no momento de disseminar uma nova forma de pensar: traduzida no que sempre fomos e projetada para o que queremos ser” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 29).

11.6 – A empresa assume um papel educador: “As práticas inseridas pelo Itaú Unibanco no dia a dia de seus colaboradores são exemplos que retratam a preocupação do banco em apreender e incorporar a agenda de sustentabilidade e nortear sua atuação como uma instituição líder em seu mercado. Políticas,

plataformas e diretrizes – como *Todos pelo Cliente, Uso Consciente do Dinheiro e Critérios Socioambientais* – são trabalhadas com o público interno e asseguram que, cada vez mais, nossa gestão se aproxime da prática de negócios sustentáveis – para os clientes e para toda a sociedade” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 30).

11.7 – “Acima de tudo, queremos fornecer o produto certo, para o consumidor certo, pelo preço certo – e da maneira mais transparente possível” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 30).

11.8 – “Educação financeira: Desenvolver instrumentos para que as pessoas melhorem a gestão de suas finanças e oferecer produtos e serviços adequados às necessidades do cliente são formas de respeitarmos um dos nossos públicos mais importantes” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 31).

11.9 – “Microfinanças: As microfinanças constituem uma ferramenta eficiente para a inclusão econômica e social das populações menos privilegiadas. Estimular o desenvolvimento desse modelo e de outras soluções que contribuam para a redução da pobreza é um dos nossos compromissos” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 31).

11.10 – “Engajamento de stakeholders: Trabalhamos para aumentar as oportunidades de diálogo e interação com as nossas partes interessadas. Queremos compreender suas necessidades para responder com produtos e serviços adequados, atitudes positivas e transparentes, focadas no desenvolvimento e na melhoria de pessoas e empresas” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 31).

11.11 – “A valorização da ética e da transparência é indispensável para o êxito de nosso processo contínuo de aprimoramento da gestão” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 36).

11.12 – “Financiamento para o desenvolvimento sustentável: A análise de risco socioambiental está na base de nossa gestão e é uma ferramenta estratégica para a integração da sustentabilidade aos negócios. Ao analisar as práticas de gestão de nossos clientes em relação a seus impactos e riscos para a sociedade e o meio ambiente, o Itaú Unibanco busca fomentar o desenvolvimento sustentável e

melhorar seu perfil de risco. Há duas principais ferramentas que direcionam a análise de risco socioambiental no conglomerado: a *Política de Risco Socioambiental para o Crédito Pessoa Jurídica* e os *Princípios do Equador*. A *Política de Risco Socioambiental para o Crédito Pessoa Jurídica* traça critérios e define ferramentas que integram a questão socioambiental ao processo de concessão de crédito para pessoas jurídicas. Ela foi desenvolvida com base em políticas e princípios consagrados internacionalmente, como os *Princípios do Equador* (...) tendo como referência a norma internacional *AA1000*. No segmento de médias empresas, os clientes são categorizados de acordo com seu potencial de risco socioambiental – Alto (A), Médio (B) ou Baixo (C). Empresas com categorização socioambiental A e B e com envolvimento em crédito igual ou superior a R\$ 5 milhões passam pela análise de risco socioambiental e podem ter pareceres favoráveis ou desfavoráveis. Além da classificação dos projetos, (...) também são consultadas a *Lista Proibida* e a *Lista Restrita*. A *Lista Proibida* elenca as atividades ou práticas de empresas com as quais o banco não deseja manter relacionamento, como integrantes da Lista Suja do Ministério do Trabalho e Emprego.” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 45).

11.13 – “A *Itaú Seguros* entende que as alterações climáticas criam um cenário de riscos e oportunidades para a indústria de seguros, e a abordagem desse aspecto dentro da operação permitirá, com mais assertividade, o enfrentamento pela companhia das questões atuais e emergentes relativas à sustentabilidade na indústria de seguros. De forma estratégica e com um olhar para o futuro, buscamos sempre refletir e considerar as questões climáticas, tanto na subscrição quanto no desenvolvimento de novos produtos. Levando em consideração tal cenário, as mudanças físicas que podem surgir em decorrência das alterações climáticas representam, no nosso universo de negócios, riscos potenciais, e podem influenciar, direta ou indiretamente, por exemplo, a sinistralidade dos produtos comercializados e a continuidade das atividades dos clientes segurados. Duas mudanças físicas que podem ocorrer como resultado de alterações climáticas, e que recebem bastante atenção da seguradora, inclusive na cotação, são: riscos de alagamentos e riscos de vendaval. Considerando tais aspectos, a inspeção em campo busca sempre analisar tais riscos, e em seus relatórios acaba por recomendar ao segurado ou potencial segurado que ele se atente para pontos de vulnerabilidade e adote procedimentos de

melhoria nos controles e nas medidas de gerenciamento de riscos em sua operação industrial ou comercial, indicando os níveis de exposição como alto, moderado ou baixo” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 87).

11.14 – “Profissionais de valor: A valorização do capital humano é uma das prioridades na estratégia de gestão e performance sustentável do Itaú Unibanco. Em 2010, finalizamos a consolidação do programa de sócios e associados, por meio do qual os colaboradores que têm alta performance em suas atividades, pensam de forma institucional e são modelo de aderência aos valores do conglomerado e exemplos de liderança e gestão podem avançar ainda mais em suas carreiras. A nomeação dos sócios e associados leva em consideração o desempenho medido pelo *Planejamento Estratégico de Pessoas* (PEP), lançado em 2009, e a maneira com que esses profissionais disseminam os valores e princípios do Itaú Unibanco para suas equipes. Esses profissionais podem investir um percentual de seu bônus em ações do Itaú Unibanco e, ao fazer isso, recebem uma contrapartida da empresa. Dessa forma, seu compromisso com resultados sustentáveis no longo prazo e o alinhamento aos interesses dos acionistas serão constantemente reforçados. Participar do programa significa construir e aperfeiçoar de forma contínua a cultura e a performance do conglomerado” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 95).

11.15 – “Transparência nas eleições: O apoio concedido pelo Itaú Unibanco aos candidatos que participam de campanhas políticas é distribuído de acordo com os princípios e valores de transparência e ética sobre os quais se baseia a atuação da organização. Em 2010, as doações realizadas pelo banco somaram R\$ 23,7 milhões, valor distribuído a candidatos de todas as regiões do país. Para assegurar uma conduta adequada nesse processo, foi criado o *Comitê de Contribuição Política*, composto por conselheiros e executivos do banco, além de uma política específica para doações a campanhas eleitorais. Nossa política determina que todos os recursos sejam direcionados exclusivamente aos candidatos, impossibilitando doações a comitês partidários e partidos políticos. O *Comitê de Avaliação Política* é responsável por analisar o histórico dos candidatos e suas plataformas políticas e por selecionar os candidatos cujas propostas mais valorizam o mercado competitivo, a meritocracia e o desenvolvimento social” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 116).

11.16 – “(...) finanças sustentáveis são todas as iniciativas vinculadas à atividade fim das instituições que compõem o mercado financeiro e que visem à atuação dessas instituições de forma a integrar aspectos econômicos, sociais e ambientais” (ITAÚ-UNIBANCO, 2010, p. 118).

2.33 - Documento: Relatório Anual Natura 2009.

1- O conceito de Sustentabilidade utilizado pela organização está colocado de forma explícita no relatório analisado?

1.1 – “Temas Prioritários de Sustentabilidade: a) Amazônia: acreditamos que o desenvolvimento sustentável da Amazônia, com base na manutenção e na valorização do seu patrimônio natural e cultural, é uma necessidade para garantir o futuro. Para que exerça seu papel no contexto de planeta, entendemos que é fundamental direcionar para a região recursos educacionais, científicos e tecnológicos, além de estimular o desenvolvimento de cadeias sustentáveis que aliem a geração de trabalho e renda com o uso equilibrado dos recursos naturais. Somente uma atitude aberta e colaborativa, com o envolvimento e a gradual corresponsabilização de parceiros e dos públicos com os quais nos relacionamos, poderá deflagrar um importante processo de transformação da atual realidade da região amazônica; b) Biodiversidade, o risco de extinção dos ativos da biodiversidade é uma grande ameaça à vida no planeta. Ao inserir, em nossa plataforma tecnológica, o uso sustentável de ativos da biodiversidade e a valorização das tradicionais culturas regionais e locais, decidimos contribuir para o uso equilibrado desses recursos naturais. Entendemos que gerar riqueza para as comunidades fornecedoras e incentivar a adoção de práticas sustentáveis nos permitem avançar em nosso compromisso com o desenvolvimento. Ao longo de 2009, disseminamos internamente a política de uso sustentável da biodiversidade e do patrimônio cultural. Manteremos os incentivos à criação de fundos de desenvolvimento comunitários, a construção de cadeias de valor de preço justo e a remuneração pelo uso do patrimônio genético e do conhecimento tradicional. Nosso objetivo é que essas iniciativas estejam integradas e sejam bem-sucedidas. Também

vamos priorizar o desenvolvimento e a implementação dos planos de relacionamento com as comunidades fornecedoras e o seu acompanhamento. Continuaremos contribuindo com os esforços governamentais em torno do estabelecimento de um novo marco regulatório de acesso à biodiversidade brasileira. Internamente, eliminaremos as vulnerabilidades relacionadas ao marco regulatório existente ou àquele que venha substituí-lo; c) Educação, a Natura considera a educação um dos mecanismos decisivos e poderosos para alavancar os processos de transformação da sociedade. Nosso negócio, por suas características de inserção e de capilaridade, nos dá a oportunidade de ser um importante agente para alavancar esse movimento de educação e mudança social. Nossa atuação ganha novo impulso com a criação do instituto Natura, uma instituição sem fins lucrativos, com sede independente, que vai assumir os investimentos sociais privados da Natura. Por meio desse programa – que representa uma das nossas principais expressões na área da educação –, desenvolvemos ações para o aprimoramento da qualidade do ensino público, tendo como foco o incentivo à leitura e a melhoria da escrita. No âmbito interno, reconhece que o esforço que realizamos em educação ao longo dos anos ainda é insuficiente para atender às nossas necessidades. Entendemos que a educação para a sustentabilidade deve promover reflexões, construir conhecimento, capacitar os gestores a identificar os desafios socioambientais e traduzi-los em oportunidades de negócio que promovam o desenvolvimento sustentável; d) Gases do Efeito Estufa, (...) a Natura considera esse tema altamente relevante e lamenta que o compromisso mundial com as reduções não tenha avançado durante a última conferência sobre as mudanças climáticas (COP15), realizada em 2009, na cidade de Copenhague, Dinamarca. Neste encontro, anunciamos a parceria que firmamos com o WWF para reduzir em 10% as nossas emissões relacionadas aos (...) gases de efeito estufa (GEE's) até 2012, com base no ano de 2008. Com o programa carbono Neutro, definimos a meta de redução de 33% as emissões relativas de gases de efeito estufa em toda nossa cadeia produtiva no prazo de cinco anos, entre 2007 e 2011. Em 2009, tivemos uma redução de 5,2% das emissões, totalizando, desde 2006, um acumulado de -16,1%. O programa contempla ainda a compensação das emissões que não conseguimos evitar, realizada por meio de projetos de caráter socioambiental, que promovem a captura de carbono e, ao mesmo tempo, contribuem para o desenvolvimento das comunidades locais; e) Impacto dos Produtos, entendemos que, na busca sistemática pela redução dos impactos causados

por nossos produtos, devemos investir em instrumentos e práticas inovadoras. Nosso foco constante deve ser na redução desses impactos, incorporando aspectos sociais e ambientais nas análises para a tomada de decisão em todas as áreas e processos da empresa. Dessa forma, investimos na vegetalização das fórmulas e no uso de substâncias orgânicas. Nas embalagens, oferecemos o uso de refis e adotamos o uso de materiais recicláveis e reciclados. Em 2009, alcançamos o melhor índice no uso de material de origem renovável vegetal de nossa história: 79,2%. Usamos ainda os conceitos do *ecodesign*, visando facilitar a reciclagem no pós-consumo. Mobilizamos também nossas consultoras e consultores de algumas regiões do Brasil para que, voluntariamente, recolham as embalagens pós-consumo da Natura de seus clientes e as encaminhem, por meio das transportadoras parceiras, às cooperativas de catadores locais. Assim, além de reduzir o impacto ambiental, contribuímos para a inclusão social e a geração de renda das pessoas que vivem da coleta seletiva desses materiais. Para os nossos consumidores, oferecemos a garantia do uso de produtos seguros, livres de testes em animais, aprovados por dermatologistas e por equipes multidisciplinares. E estamos comprometidos com a eliminação de ingredientes controversos nas formulações; **f) Qualidade das Relações**: acreditamos que resultados sustentáveis são alcançados por meio de relações de qualidade e, por isso, além de canais de diálogo abertos, procuramos cultivar relações éticas e transparentes com todos os públicos com os quais nos relacionamos. Nesse sentido, além da ampliação do canal de Ouvidoria, recentemente incorporamos a gestão da qualidade das relações ao nosso planejamento estratégico e construímos processos estruturados de educação para a relação e de engajamento dos nossos públicos. A disponibilização dos aprendizados obtidos com essas iniciativas pôde fomentar a evolução de nossos processos e comportamentos, contribuindo para a mudança de patamar nos nossos relacionamentos. Para tanto, é importante consolidar a mobilização e a capacitação dos gestores para a elaboração e a implementação dos planos de relacionamento, que devem ser continuamente monitorados por indicadores” (NATURA, 2009, p. 24/25/26).

1.2 – “O processo de Gestão de Relacionamentos, que faz parte do processo de gestão da sustentabilidade, busca construir as respostas conjuntamente para esses questionamentos: Quais os principais desafios do futuro? Como a nossa proposta de valor pode contribuir para um mundo melhor? O que temos de fazer agora para

construir o amanhã desejado? E está diretamente associado à evolução do nosso modelo de gestão, pois desejamos que, cada vez mais, as contribuições dos diferentes públicos com os quais nos relacionamos ajudem a aprimorar a nossa forma de planejar e gerir” (NATURA, 2009, p. 34).

1.3 – “A busca pela perpetuação do nosso negócio e pela sustentabilidade passa necessariamente pela qualidade do relacionamento que mantemos com os nossos fornecedores. Eles são elos fundamentais da nossa cadeia de valor, fornecendo insumos, produtos acabados, serviços, equipamentos e materiais indiretos necessários para nossos processos de negócio” (NATURA, 2009, p. 61).

1.4 – “Temos no uso sustentável dos insumos da biodiversidade brasileira a principal plataforma tecnológica da Natura. Reconhecemos que as comunidades que integram a nossa rede de fornecedores de insumos têm um papel relevante para a conservação do patrimônio ambiental. Prioritárias ao nosso negócio, elas são as provedoras do patrimônio genético e do conhecimento tradicional incorporados ao desenvolvimento dos nossos produtos” (NATURA, 2009, p. 63).

1.5 – “Considerada um dos nossos temas prioritários de sustentabilidade, acreditamos que a educação é um fator determinante para a construção de uma sociedade mais justa e também um dos mecanismos mais eficazes para a transformação do mundo em que vivemos. Para contribuir com a melhoria da qualidade do ensino público, criamos, em 1995, o *Programa Crer para Ver*. Nossas consultoras e consultores participam ativamente do programa, pois vendem, sem auferir lucro, produtos exclusivos da linha *Crer para Ver*. O total arrecadado é investido em projetos educacionais desenvolvidos em escolas públicas, com foco, principalmente, na promoção da leitura e da escrita de qualidade” (NATURA, 2009, p. 77).

2- Qual é o conceito de Sustentabilidade utilizado pela organização? Sob que base teórica este conceito se fundamenta?

2.1 – Preceitos do Desenvolvimento Sustentável: economia de baixo carbono, uso consciente dos recursos naturais e construção de relações de qualidade (NATURA, 2009, p. 21).

2.2 - “(...) Fazem parte do processo de gestão da sustentabilidade o uso sustentável da biodiversidade e a qualidade dos relacionamentos, que incorpora todo o trabalho de educação para a relação e de diálogo com os públicos. A diretoria de sustentabilidade, ligada à vice-presidência de desenvolvimento organizacional e sustentabilidade, tem a responsabilidade de ser a guardiã desse processo de gestão, exercendo papel mobilizador, educador e disseminador das práticas para toda a Natura e garantindo que todos incorporem indicadores e metas sociais e ambientais na condução cotidiana da empresa. (NATURA, 2009, p. 22).

2.3 – “A inovação é um dos pilares para o alcance do desenvolvimento sustentável” (NATURA, 2009, p. 31).

2.4 – “Valorizamos a diversidade e a consideramos um elemento fundamental para a construção de uma sociedade mais justa e sustentável. Porém, acreditamos que a realidade brasileira – e latino-americana – nos coloca o desafio da inclusão. (...) Atualmente, possuímos um programa de inclusão de portadores de deficiência na área comercial, para cargos como assistente de marketing, de atendimento e de vendas. (...) Acreditamos que a inclusão desse público não se faz somente por meio da contratação, mas também da interação com a empresa, com a sociedade e com os outros colaboradores. Em 2009, capacitamos 67 pessoas dentro do programa de competências básicas profissionais. (...) Contamos também com o programa padrinhos em libras, no qual 43 colaboradores estão sendo capacitados na comunicação da linguagem por sinais para facilitar a comunicação e a inclusão dos deficientes auditivos” (NATURA, 2009, p. 44).

DIVERSIDADE

	2007	2008	2009
Total de colaboradores Brasil	4.793	4.386	4.821
Portadores de deficiência			
Em relação ao total de colaboradores (%)	5,2	5,4	5,0
Em cargos gerenciais em relação ao total de cargos de gerência (%)	0,0	0,0	0,0
Em cargos de diretoria em relação ao total de cargos de diretoria (%)	0,0	0,0	0,0
Mulheres			
Em relação ao total de colaboradores (%)	63,9	63,7	60,5
Em cargos gerenciais em relação ao total de cargos gerenciais (%)	53,4	52,3	51,9
Em cargos de diretoria em relação ao total de cargos de diretoria (%)	20,0	19,2	17,6
Mulheres negras e pardas			
Em relação ao total de colaboradores mulheres (%)	n.d.	n.d.	n.d.
Percentual em cargos gerenciais em relação ao total de mulheres em cargos gerenciais (%)	n.d.	n.d.	n.d.
Percentual em cargos de diretoria em relação ao total de mulheres em cargos de diretoria (%)	n.d.	n.d.	n.d.
Homens negros e pardos			
Em relação ao total de colaboradores homens (%)	n.d.	n.d.	n.d.
Em cargos gerenciais em relação ao total de homens em cargos gerenciais (%)	n.d.	n.d.	n.d.
Em cargos de diretoria em relação ao total de homens em cargos de diretoria (%)	n.d.	n.d.	n.d.
Acima de 45 anos			
Em relação ao total de colaboradores (%)	9,1	10,5	12,2
Em cargos gerenciais em relação ao total de cargos gerenciais (%)	7,5	8,2	11,3
Em cargos de diretoria em relação ao total de cargos de diretoria (%)	26,7	38,5	35,3

Figura 10. Diversidade. (NATURA, 2009, p. 45).

3- A empresa explicita quais são as razões pelas quais ela busca ser sustentável?

3.1 – “A empresa, organismo vivo, é um dinâmico conjunto de relações. Seu valor e sua longevidade estão ligados à sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável” (NATURA, 2009, p. 3).

3.2 – Sustentabilidade como oportunidade de empreender, e não como um problema: “Nossa civilização vive uma crise que impõe transformações profundas.

Os desafios relacionados ao clima, energia, água, alimentos, saúde, segurança, conservação da biodiversidade e da diversidade cultural não poderão ser evitados. Almejamos que o Brasil faça parte do conjunto de países líderes na construção dessa agenda de macro transformações, definitivamente comprometidos com a urgência e com os necessários avanços nas negociações, antevendo a próxima conferência sobre mudanças climáticas, no México. Estamos convencidos de que temos um importante papel a cumprir: a marca Natura, maior que o nosso negócio, está a serviço da construção desse novo tempo, que nos oferece a oportunidade de inovar, reinventar nossa atuação permanentemente. Cumpriremos, assim, nossa vocação de empreender para gerar valor econômico, social e ambiental” (NATURA, 2009, p. 5).

3.3 – Sustentabilidade como forma de se adaptar a crise: “Acreditamos que a agenda do século 21 será pautada por uma economia de baixo carbono, pelo uso consciente dos recursos naturais e pela construção de relações de qualidade. As companhias que estiverem alinhadas aos preceitos do desenvolvimento sustentável, atentas às oportunidades que a crise impõe, vão se manter competitivas diante desse novo cenário” (NATURA, 2009, p.21).

3.4 – “Queremos ser inovadores em torno das demandas sociais e ambientais relevantes no presente e no futuro, em todos os países onde atuamos, e estamos atentos aos riscos e às oportunidades que envolvem as mudanças climáticas, as desigualdades sociais e a limitação dos recursos naturais” (NATURA, 2009, p.21).

3.5 – “Nosso compromisso com a questão ambiental é marcado pela crença de que a perenidade do nosso negócio passa necessariamente pela redução dos nossos impactos e de toda a nossa cadeia produtiva” (NATURA, 2009, p.82).

4- A empresa relata já ter colhido frutos por ser sustentável? Quais?

4.1 – “Em virtude do nosso compromisso com a sustentabilidade, em 2009, figuramos pelo quarto ano consecutivo no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bovespa” (NATURA, 2009, p. 7).

4.2 - Prêmios e Reconhecimentos, no que se refere à sustentabilidade, recebidos pela Natura em 2009:

SUSTENTABILIDADE

<u>RECONHECIMENTO</u>	<u>ORGANIZAÇÃO</u>	<u>CATEGORIA PREMIADA</u>	<u>COLOCAÇÃO</u>
As 100 Melhores em Cidadania Corporativa 2008	Gestão & RH Editora	Premiada entre as melhores na categoria Responsabilidade Ambiental.	entre os 10 mais
Guia Exame de Sustentabilidade	Revista Exame	Entre as 20 empresas de maior destaque do Brasil.	entre as 20 mais
Eco Amcham	Eco Amcham	Vencemos no Módulo Modelo de Negócios Sustentáveis com o case "Engajamento de Stakeholders na Biodiversidade".	1º
SAM/SPG Leadership Award	SAM Sustainability	Sr. Luiz Seabra, copresidente do conselho de administração na Natura, foi eleito como um dos líderes mundiais em gestão de negócios sustentáveis.	1º
Época Mudanças Climáticas	Revista Época	A Natura destacou-se como uma das empresas Líderes em Políticas Climáticas do Prêmio Época Mudanças Climáticas 2009.	entre as 20 mais
Distintivo Empresa Socialmente Responsável	Centro Mexicano para a Filantropia (Cemefi) e Aliança pela Responsabilidade Social e Empresarial no México (Aliarse)	Natura México foi reconhecida por sua gestão socialmente responsável como parte da cultura da empresa e como estratégia de negócios.	certificado

Figura 11. Prêmios e Reconhecimentos, no que se refere à sustentabilidade, recebidos pela Natura em 2009. (NATURA, 2009, p. 12).

4.3 – “O processo de engajamento em biodiversidade da Natura foi reconhecido com o 1º lugar do prêmio *Eco Amcham*, no módulo modelo de negócios sustentáveis” (NATURA, 2009, p. 86).

5- A empresa se preocupa apenas em não causar danos ao meio ambiente e a sociedade ou realiza projetos em outras áreas?

5.1 – Grande parte dos projetos realizados pela Natura estão ligados à sustentabilidade. No entanto, muitos deles não possuem ligação direta com o meio ambiente, estando ligados a aspectos sociais, como se pode constatar a seguir.

6- Em que áreas a empresa realiza projetos sustentáveis. Quais são esses projetos?

6.1 – Principais Projetos Ambientais do Ano de 2009: “• Em 2009, reduzimos em 5,2% nosso volume de emissões relativas de gases do efeito estufa (GEE), por meio do projeto carbono Neutro; • Registramos nosso melhor índice no uso de matérias-primas renováveis em nossas fórmulas: 79,2% diante de 77,5% de 2008; • Alcançamos redução de 19% no consumo de energia por unidade faturada, mas ampliamos em 8,7% o consumo de água por unidade faturada; • Lançamos a linha Ekos Safra Açaí, que dissemina a conscientização em relação aos ciclos da natureza; • A participação do refil de produtos nos itens faturados no Brasil ficou em 18,4%, abaixo da meta de 19%” (NATURA, 2009, p. 8).

6.2 – “Desde 2007, disponibilizamos a tabela ambiental de nossos produtos, fornecendo ao consumidor informações sobre origem, transformação e percentual de certificação das matérias-primas, além de percentuais de uso de material reciclado e reciclável e número de refilagens. A tabela tem uma função educativa, contribuindo para a conscientização dos nossos consumidores sobre os impactos ambientais dos produtos. A busca por matérias-primas renováveis também está presente na formulação dos produtos. Em 2009, conseguimos superar a meta de ampliar para 79% o total de material de origem renovável vegetal em nossos produtos, fechando o ano com 79,2%” (NATURA, 2009, p. 31)

6.3 – “O *Movimento Natura* foi criado em 2005 e tem como objetivo conscientizar e mobilizar nossos consultores e consultoras em ações e projetos, por meio dos quais possam atuar como agentes da transformação social. Em 2009 (...) envolvemos 45.467 consultoras nos seguintes projetos: adesão ao programa *Crer para Ver, Água*

*de Viver*⁷⁰, *A Mata Atlântica é Aqui*⁷¹, *Reciclagem de Produtos Natura*, *Mulheres da Paz*, *Papo de Resposta*⁷², ações de auto-estima e de geração de renda em comunidades populares, entre outros (...), No *Reciclagem de Produtos Natura*, por exemplo, as consultoras são estimuladas a solicitarem as embalagens vazias de nossos produtos quando visitam seus clientes para, depois, devolvê-las à transportadora, que as envia para cooperativas de catadores parceiros” (NATURA, 2009, p. 55)..

6.4 – “Neste ano (2009) foi firmada a primeira parceria entre a Natura e o *Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento* (PNUD – órgão da ONU). Mobilizamos e incentivamos nossas consultoras e os consultores a participar da campanha *Brasil Ponto a Ponto*, que envolveu também outros parceiros do PNUD e visa contribuir para um país melhor. Ao todo 72.127 consultoras foram engajadas em todo o Brasil, sendo estimuladas a expressarem suas opiniões durante os encontros Natura e nas participações virtuais nos sites da Natura, respondendo à pergunta “O que precisa mudar no Brasil para a sua vida melhorar de verdade?”. As contribuições das consultoras vão ajudar no embasamento do PNUD para a elaboração do relatório de desenvolvimento humano do Brasil” (NATURA, 2009, p. 56)..

6.5 – “Em 2009, demos início a implantação de três projetos que contribuem para o desenvolvimento local sustentável: *Reflorestamento Econômico Consorciado e Adensado*⁷³ (RECA), localizado na divisa entre Rondônia e Acre, com apoio ao

⁷⁰ Projeto realizado em parceria com a ONG SOS Mata Atlântica tem como objetivo envolver e mobilizar a força de vendas da Natura, e as crianças de suas respectivas comunidades, para a questão da água.

⁷¹ Projeto realizado em parceria com a ONG SOS Mata Atlântica tem como objetivo levar informações e sensibilizar as pessoas sobre a importância desse bioma.

⁷² O Projeto é realizado pela polícia civil do estado do Rio de Janeiro e pelo grupo cultural Afroreggae. Por meio de palestras em escolas do estado do Rio de Janeiro, o projeto visa promover a conscientização sobre direitos humanos, violência, cultura de paz e sobre a responsabilidade e o valor da vida humana. Participamos com o apoio e o fortalecimento institucional do projeto, e nossas consultoras e consultores atuam como multiplicadores da proposta e indicam escolas para a realização das palestras.

⁷³ O papel da Natura é complementar os investimentos realizados por outras organizações na infraestrutura e nos equipamentos da escola, disponibilizando recursos para o funcionamento da escola e na capacitação e mobilização das famílias dos alunos. Esse é o início de uma parceria multi-institucional que tem como perspectiva a autonomia da escola em médio prazo. Esta escola (...) vai permitir aos jovens da região integrarem sua formação técnica com a sua permanência na comunidade, favorecendo a sustentabilidade social, ambiental e econômica dessas famílias (NATURA, 2009, p. 64).

funcionamento da escola família agrícola Jean Pierre Mingam; *Cooperativa de Produtos Agroecológicos, Artesanais e Florestais de Turvo*⁷⁴ (COOPAFLOA), no Paraná, com apoio ao desenvolvimento institucional; e Cooperativa Mista dos Produtores Extrativistas da Reserva de Desenvolvimento Sustentável do Rio Iratapuru⁷⁵ (COMARU), no Amapá, para melhorias na infraestrutura da vila e da extração de castanha” (NATURA, 2009, p. 63).

6.6 – “Em 2009, assinamos contratos de repartição de benefícios pelo acesso aos conhecimentos tradicionais associados à castanha e ao buriti. O primeiro foi firmado com castanheiros da comunidade do Iratapuru (AP), e o segundo, junto a produtores de óleo de buriti de Palmeira do Piauí (PI). Esses contratos são motivo de orgulho para a Natura, pois representam a consolidação de parte de nossa política de uso sustentável da biodiversidade e do patrimônio cultural. Ambos prevêm recursos que serão aplicados em projetos, conforme as prioridades locais, que permitirão às comunidades implementar suas estratégias de desenvolvimento. Também demos continuidade a uma relação estabelecida no ano anterior para o apoio institucional a projetos de melhorias na Escola Municipal Indígena Pamáali – dos povos indígenas Baniwa e Coripaco. A escola é frequentada por grupos indígenas da região do alto rio Negro, município de São Gabriel da cachoeira, no estado do Amazonas. O projeto beneficia diretamente 150 pessoas e indiretamente, cerca de 3 mil pessoas, entre alunos, professores, colaboradores e lideranças da comunidade escolar. Os recursos possibilitam a continuidade das pesquisas realizadas pelos alunos; a publicação de material didático e de divulgação; a realização de encontros da rede, de oficinas de formação continuada para os professores e de atividades de sustentabilidade no campo de segurança alimentar” (NATURA, 2009, p. 64).

6.7 – “Outro compromisso que tínhamos para o ano era de avançar nas questões relacionadas ao trabalho infantil nas comunidades. Iniciamos um estudo antropológico que será aprofundado em 2010. Atualmente, nossos contratos de

⁷⁴ O papel da Natura neste projeto é fortalecer a COOPAFLOA e o Instituto Agroflorestral Bernardo Hakvoort (IAF), que atuam na conservação das matas de araucária, típicas no Paraná (NATURA, 2009, p. 64).

⁷⁵ O papel da Natura neste projeto é o de apoiar a comunidade na decisão sobre o uso e a gestão dos recursos próprios da comunidade (NATURA, 2009, p. 63).

fornecimento de insumos já contém uma cláusula específica para evitar o risco do uso de mão de obra infantil. É importante lembrar que as leis que cobrem os direitos da criança e do adolescente no Brasil não dialogam com as leis relacionadas ao direito cultural. Em 2009, planejamos e desenvolvemos, em conjunto com as comunidades, diversas ações de capacitação” (NATURA, 2009, p. 65).

6.8 – “A nossa relação com as 26 comunidades fornecedoras envolve repasses de recursos de diversas naturezas. Elas recebem pela venda das matérias-primas produzidas, por contratos de repartição de benefícios, em virtude do acesso ao patrimônio genético ou do conhecimento tradicional associado; pelo uso de imagem; bem como por investimentos diretos no desenvolvimento local sustentável” (NATURA, 2009, p. 65).

6.9 – Em Itapecerica da Serra, temos trabalhado com “o programa de expansão da coleta seletiva no município. A nossa atuação ocorre em duas frentes: no suporte ao trabalho da *Secretaria Municipal do Meio Ambiente* (divisão Verde), que é co-responsável pela implementação do programa; e no apoio à estruturação da *Cooperativa de Recicladores de Itapecerica da Serra* (CRIS). Acreditamos que esse projeto poderá servir de modelo para a implantação de programas de coleta seletiva em outros municípios brasileiros. (...) Também em 2009, o município de Itapecerica passou a ser atendido pelo projeto encontros de leitura, do programa *Crer para Ver*, realizado pela Natura em parceria como o *Centro de Educação e Documentação para Ação Comunitária* (CEDAC). O trabalho envolve a conscientização de educadores, que trabalham com crianças de 4 a 6 anos, sobre a importância da realização de ações ligadas ao desenvolvimento da capacidade de leitura e escrita. (Já em Cajamar) no ano passado, continuamos apoiando a *ONG Mata Nativa* na implementação da agenda 21. Dentro do projeto, contabilizamos 47 reuniões nos distritos, com uma média de 32 participantes por encontro. Pelo terceiro ano consecutivo, patrocinamos a publicação “Cajamar em Verso e Prosa”, realizada pela diretoria municipal de educação, um trabalho que envolve a comunidade escolar em atividades de escrita que buscam valorizar a memória e a identidade dos moradores da cidade de Cajamar, assim como a cultura local. Também nos envolvemos em uma discussão que consideramos de máxima importância: a da renovação do contrato de fornecimento de serviços de água e esgoto entre a prefeitura de Cajamar

e a Sabesp. Temos participado das reuniões e das audiências públicas, que têm como objetivo a construção de um plano de saneamento mais adequado para a região” (NATURA, 2009, p. 68).

6.10 – “(Na) unidade industrial de Benevides, no Pará, (que) está em funcionamento desde 2006, realizamos, em 2009, diversas atividades tendo em vista o desenvolvimento local e o fortalecimento das parcerias, como a consultoria tributária e a realização de reuniões para planejamento e avaliação de safra. Entre elas, destacamos: a realização do primeiro Fórum de Cooperativismo Agroextrativista e sua inserção no mercado; o desenvolvimento dos programas de formação de jovens em gestão de cooperativas; a divulgação de resultados em seminários, tendo como meta a troca de experiências; a realização de oficinas de sensibilização para segurança e saúde do trabalho; a consultoria tributária; a promoção de conhecimentos a respeito das técnicas de permacultura; e a realização de reuniões para planejamento e avaliação de safra” (NATURA, 2009, p. 69).

6.11 – “A Natura investe em iniciativas, por meio de apoios e patrocínios, voltadas para três temas principais: a valorização da cultura brasileira, com foco em música, o desenvolvimento sustentável e o fortalecimento de organizações da sociedade civil. Esses temas de atuação (...) reforçam as crenças que orientam o nosso comportamento empresarial. (...) Dentro da vertente de valorização da cultura brasileira, nossa principal expressão é o programa Natura musical. Criado em 2005, o projeto apoia iniciativas que representem a diversidade e a riqueza da música brasileira, com projetos de diversas áreas artísticas e de diferentes estágios do processo de produção. a seleção é realizada por meio de editais públicos com uso de recursos provenientes de leis de incentivo e contrapartida de recursos da Natura. Há também projetos selecionados diretamente. (...) Realizamos também o festival *Natura Nós About Us*, com o objetivo de utilizar a música e outras formas de arte como veículos para despertar o olhar e sensibilizar o público para questões relacionadas à sustentabilidade” (NATURA, 2009, p. 79).

6.12 – “Em 2009, apoiamos projetos destinados à ampliação da consciência sobre o papel de cada um na construção de um mundo melhor e no empreendedorismo social. Os principais destaques foram o fortalecimento da parceria com o grupo

cultural *AfroReggae*; a última etapa do patrocínio ao incremento do *Banco de DNA de Espécies da Flora Brasileira*, realizado pelo *Jardim botânico do Rio de Janeiro*; e a exposição *Mulheres do Planeta*, um painel da mulher contemporânea de todos os cantos do mundo, com sua força, diversidade e beleza. (NATURA, 2009, p. 81).

6.13 – “*Carbono Neutro*: A natura defende uma revisão urgente dos processos atuais de produção e consumo para conter as mudanças climáticas que estão contribuindo para o aquecimento global. Essa questão passa, necessariamente, pela redução das emissões de gases de efeito estufa. O nosso *Programa Carbono Neutro*, criado em 2007, possui diferentes frentes de atuação que englobam questões sociais, econômicas e ambientais neste projeto de minimização dos impactos de nossas atividades. Desde 2007, oferecemos aos nossos consumidores produtos neutros em emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE). Isso foi possível graças a três frentes de atuação: à realização do inventário das emissões em toda a nossa cadeia de valor, aos projetos de redução das emissões e aos investimentos em projetos socioambientais para compensar as emissões que não conseguimos evitar.

6.14 – “Em 2009, aderimos ao programa *Defensores do Clima*, do *World Wildlife Fund* (WWF), por meio do qual assumimos a meta de reduzir em 10% as nossas emissões absolutas de (GEE) relacionadas aos chamados escopo 1 e 2, no período compreendido entre 2008 e 2012. O escopo 1 é aquele relacionado às emissões diretas da empresa (fontes fixas e móveis de energia), e o escopo 2 contabiliza as emissões indiretas provenientes da compra de energia. A soma desses dois escopos, em 2009, representou 3% das nossas emissões” (NATURA, 2009, p. 84).

6.15 – “As emissões que não podem ser reduzidas pela Natura são compensadas por projetos que selecionamos em todo o Brasil por meio de edital público. No ano passado, foram escolhidos quatro: Carbono, Biodiversidade e Comunidade no *Corredor Ecológico Pau-Brasil*⁷⁶; Uso de Biomassa Renovável em Indústrias

⁷⁶ “Projeto de restauração florestal que está sendo realizado no Parque nacional do Pau-Brasil e no Parque Nacional do Monte Pascoal (Porto Seguro, BA). A meta é compensar 79.050 toneladas de CO₂ e em 30 anos” (NATURA, 2009, p. 84).

Cerâmicas⁷⁷; Carbono Socioambiental do Xingu⁷⁸; e Fogões Eficientes no Recôncavo Baiano⁷⁹. (...) Todos os projetos trabalham com a promoção da recuperação florestal de áreas degradadas e com a troca de combustíveis fósseis por energia renovável” (NATURA, 2009, p. 84).

6.16 – “(...) Ampliamos o nosso protagonismo nos debates nacionais e internacionais que envolvem as mudanças climáticas, por meio da adesão a programas voluntários. Entre eles⁸⁰, destacamos a *Carta Aberta ao Brasil sobre Mudanças Climáticas* – iniciativa organizada pelo *Instituto Ethos* e pelo *Fórum Amazônia Sustentável* – e o projeto *Empresas pelo Clima (EPC)*, do *Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getulio Vargas*. Também assinamos⁸¹ o *Position Paper* do *Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS)*. Na esfera internacional, aderimos ao *The Copenhagen Communiqué, do Corporate Leaders Group on Climate Change (CLGCC)*, e ao *Caring for Climate, do global Compact*. A Natura também é membro do *Climate Neutral Network, do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (UNEP)* (NATURA, 2009, p. 85).

6.17 – “Trabalhamos com precaução no que se refere aos limites ecológicos da produção dos insumos da biodiversidade que adquirimos das comunidades fornecedoras. Buscamos garantias de que a produção esteja dentro da capacidade de suporte do ambiente. Quando necessitamos ampliar os volumes produzidos, tomamos o cuidado de procurar novas áreas e outros fornecedores que atendam as premissas da Natura. A Natura também não faz uso de espécies invasoras ou de

⁷⁷ “Visa a substituição de madeira nativa no processo de queima para cocção de telhas e tijolos por biomassas renováveis como o bambu, a serragem, a casca de coco e o bagaço de cana. A meta é compensar 60 mil toneladas de CO₂e em até um ano” (NATURA, 2009, p. 84).

⁷⁸ “Prevê a recuperação de 116 hectares de matas ciliares degradadas e de nascentes dos formadores do rio Xingu, no estado do Mato Grosso. A compensação será de 40 mil toneladas de CO₂ e em 30 anos” (NATURA, 2009, p. 85).

⁷⁹ “Prevê a substituição de fogões à lenha rudimentares de famílias que vivem nas comunidades rurais do Recôncavo Baiano por fogões eficientes, reduzindo o volume de queima de madeira e melhorando a qualidade de vida das pessoas. A meta de compensação é de 18.880 toneladas de CO₂ e em oito anos” (NATURA, 2009, p. 85).

⁸⁰ Para conhecer os detalhes sobre os projetos de compensação, acesse www.natura.net/carbononeutro.

⁸¹ A Natura não fornece maiores detalhes sobre tais documentos em seu relatório de sustentabilidade.

conversão de hábitat – o que implicaria, por exemplo, na transformação de um ambiente natural para atender a interesses produtivos. Buscamos as matérias-primas nos locais de sua ocorrência natural, evitamos o monocultivo e damos preferência às produções livres de agrotóxicos, atendendo aos modelos orgânicos de produção. Para assegurar as práticas sustentáveis e adequadas de manejo nos nossos processos de cultivo, extração e produção de ativos, implementamos, em 2008, o Programa de Certificação de Matérias-primas Vegetais. Ele abarca os agricultores familiares e as comunidades tradicionais, cujas produções são certificadas por três protocolos diferentes: orgânico, florestal e de agricultura sustentável” (NATURA, 2009, p. 86).

7- A empresa divulga metas ou desafios a serem cumpridos futuramente?

7.1 – “Nosso principal desafio (...) ainda está em aperfeiçoar a gestão conjunta dos aspectos econômico, social e ambiental em todos os processos da empresa” (NATURA, 2009, p. 21).

7.2 – Compromissos assumidos para 2010: a) atingir 77% de favorabilidade⁸² na pesquisa de clima Natura; b) atingir 18% no índice de lealdade com as consultoras e consultores; c) atingir 40% no índice de lealdade com as consultoras Natura orientadoras; d) ter 100 mil consultoras e consultores engajados no movimento Natura; e) manter em 46% o índice de lealdade do consumidor; f) aumentar em 44% os recursos destinados para as comunidades fornecedoras (composto por fornecimento, repartição de benefícios, fundos e apoio, uso de imagem, capacitação, certificação e assessorias); g) reduzir até 2011 em 33% as nossas emissões relativas de GEE, levando em consideração o inventário que realizamos em 2006; h) reduzir até 2012 em 10% nossas emissões absolutas de GEE; i) reduzir em 6% o peso total de resíduos por unidade faturada; j) reduzir em 10% o consumo de água por unidade faturada (NATURA, 2009, p. 27/28/29).

⁸² Favorabilidade parece ser um conceito que reflete a qualidade dos relacionamentos entre os chamados ‘colaboradores’ da Natura, estaria portanto relacionado com o clima organizacional da empresa.

8 – A empresa relata fracassos ou metas não cumpridas?

8.1 – Compromissos não cumpridos em 2009: a) Compromisso: manter o índice de 47% em preferência de marca, extraído da pesquisa Brand Essence (imagem de marca), a meta não foi atingida - alcançamos 46%. Estatisticamente, atingimos a meta, pois temos uma margem de erro nessa pesquisa. Entretanto, preferimos ser mais conservadores e considerar a meta como não atingida; b) Compromisso: divulgar os princípios de relacionamento para os consumidores, a meta não foi atingida - divulgamos os princípios de relacionamento com os consumidores no início de 2010. Os princípios abordam temas tais como canais de diálogo, relacionamento, qualidade de produtos e serviços, sustentabilidade e encantamento; e está disponível para consulta em www.natura.net/principios; c) Compromisso: atingir 85% de favorabilidade por empresa na pesquisa de satisfação de fornecedores, a meta não foi atingida - alcançamos 82%. A satisfação geral dos fornecedores melhorou em relação a 2008, influenciada principalmente pelo aumento da satisfação na categoria de fornecedores de insumos produtivos;

8.2 – “Em 2009, registramos um derramamento de resíduos de sabonetes líquidos no Rio Juqueri, ocorrido em abril, formando grande quantidade de espuma. O incidente ocorreu na fábrica bacia do Rio da Prata, em Cajamar. Acionamos o órgão estadual de controle ambiental (CETESB), que lavrou um auto de infração” (NATURA, 2009, p. 91).

9 – A empresa explicita quais são as razões para a publicação do relatório?

9.1 – “Este relatório destina-se a seus leitores e partes interessadas no desempenho de sustentabilidade da natura” (NATURA, 2009, p. 136).

10 – A empresa tem o auxílio de alguma instituição para implantar a sustentabilidade?

10.1 – “Este é o nosso 10º relatório de sustentabilidade, construído com base nas diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI). Pelo terceiro ano consecutivo, declaramos ter alcançado o nível de aplicação A+, com verificação externa realizada

pela companhia *Det norske Veritas* (DNV), além da checagem dos dados por parte da própria GRI” (NATURA, 2009, p. 22).

10.2 – “Ao lado do *Instituto de Pesquisas Ecológicas* (IPE), contribuímos, desde 2006, com o projeto de construção e desenvolvimento da *Escola Superior de Conservação Ambiental e Sustentabilidade* (ESCAS). A escola foi criada para oferecer mestrado em conservação da biodiversidade e desenvolvimento sustentável, aprovado e reconhecido pela *Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior* (CAPES). A criação do curso visa sanar a falta de profissionais capacitados para a criação e a disseminação de modelos inovadores de conservação da biodiversidade e de desenvolvimento sustentável” (NATURA, 2009, p. 82).

10.3 – “Em 2009, também estivemos ao lado da *Semana Global de Empreendedorismo*, promovida, no Brasil, pelo *Instituto Endeavor*” (NATURA, 2009, p. 82).

10.4 – “Demos ainda continuidade ao apoio prestado para a *Global Reporting Initiative* (GRI), que atua na elaboração de diretrizes e padrões internacionais para a elaboração de relatórios de sustentabilidade” (NATURA, 2009, p. 82).

10.5 – “Com o *Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social*, destinamos em 2009 recursos para atividades relacionadas à prática da responsabilidade empresarial. Fomos patrocinadores dos encontros de presidentes de empresas associadas ao *Ethos*, que discutiram os princípios da *Carta da Terra* para a construção de empresas e de sociedades sustentáveis” (NATURA, 2009, p. 82).

10.6 – “(...) Nosso inventário de emissões (...) segue os padrões do *Greenhouse Gas Protocol Initiative* (GHG Protocol) e da *Norma ABNT NBR ISO 14064-1*. Ambos estabelecem regras de concepção, desenvolvimento, gestão e elaboração dos inventários de GEE. Nosso inventário de 2009 foi verificado pela consultoria independente *PricewaterhouseCoopers*. Buscamos também aprimorar nossos conhecimentos e trocar experiências sobre o cálculo de emissões. Participamos de uma série de iniciativas, como do *Programa Brasileiro GHG Protocol*, do qual somos membros fundadores, e do *Grupo de Trabalho* (GT) coordenado pelo *World*

Resources Institute (WRI) e pelo *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*. Esse GT está desenvolvendo protocolos internacionais para inventários de emissões para a cadeia de suprimentos das empresas” (NATURA, 2009, p. 83).

10.7 – “A Natura também é membro fundador e ocupa a vice-presidência da diretoria da união para o *Biocomércio Ético* (UEBT, sigla em inglês). Trata-se de uma associação internacional, criada em 2007, em genebra, para promover o comércio ético de produtos da biodiversidade” (NATURA, 2009, p. 86).

10.8 – “Exceto na linha de chás orgânicos *Frutífera*, na qual o produto final é certificado, nos nossos itens de cosméticos, o foco da certificação é na origem dos insumos, e não para os produtos acabados. A certificação orgânica ocorre por meio de quatro entidades: *Instituto Biodinâmico (IBD)*, *Ecocert*, *Organização Internacional Agropecuária (OIA)* e *Instituto de Mercado Ecológico (IMO)*. Já a certificação do manejo florestal é concedida pelo *Forest Stewardship Council (FSC)*. No que se refere à agricultura sustentável, o órgão certificador é o *Sustainable Agriculture Network (SAN)*. Entre as diversas exigências para a conquista da certificação, está a rastreabilidade da produção, processo no qual o produtor documenta e presta contas para a entidade certificadora a respeito da origem de todos os volumes produzidos” (NATURA, 2009, p. 86).

11- Observações.

11.1 – “Nossa razão de ser é criar e comercializar produtos e serviços que promovam o bem-estar/estar bem. (Sendo) Bem-Estar: é a relação harmoniosa, agradável, do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo. Estar Bem: é a relação empática, bem-sucedida, prazerosa, do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte, com o todo” (NATURA, 2009, p. 3).

11.2 – “Acreditamos que a percepção da importância das relações é o fundamento da grande revolução humana na valorização da paz, da solidariedade e da vida em todas as suas manifestações” (NATURA, 2009, p. 3).

11.3 – “A busca da beleza, legítimo anseio de todo ser humano, deve estar liberta de preconceitos e manipulações” (NATURA, 2009, p. 3)

11.4 – “Acreditamos que, ao ampliarmos nossa capacidade de dialogar com a diversidade cultural que compõe a América Latina, tão receptiva aos nossos produtos, valores e oportunidades de negócios, seremos capazes de manter elevadas taxas de crescimento, além de contribuir para a geração de valor socioambiental. Em regiões mais distantes geográfica e culturalmente, seguimos avaliando, cuidadosamente, novas oportunidades” (NATURA, 2009, p. 5).

11.5 – “(...) a busca obstinada por melhores e mais profundas relações com nossos diversos públicos é o mais legítimo meio para ampliar o reconhecimento da nossa marca” (NATURA, 2009, p. 5).

11.6 – “*Comitê de Sustentabilidade*: para assegurar que a sustentabilidade permeie todo o modelo de Governança da Natura, o *Comitê de Sustentabilidade* atua como foro preparatório às decisões do comitê executivo e também contribui para as análises do conselho de administração. A coordenação do comitê de sustentabilidade, que se reúne mensalmente, está a cargo da diretoria de sustentabilidade, que acompanha a inclusão e o equilíbrio entre as variáveis sociais, ambientais e econômicas nos planos de ação conduzidos por diversos projetos e áreas da empresa” (NATURA, 2009, p. 8).

11.7 – “Construção Coletiva: Alinhado à nossa estratégia de cada vez mais envolver nossos públicos de relacionamento na construção do futuro desejado, em 2009, abrimos espaço, pela primeira vez, para a elaboração de um *Wiki Relatório*, conteúdo desenvolvido de forma colaborativa por nossos públicos. O principal objetivo do processo foi o de iniciar uma jornada de transformação do Relatório Anual para um documento vivo, que esteja a serviço da comunicação e do diálogo permanente com os públicos. Para isso, foram realizados seis fóruns virtuais de discussão, por meio da plataforma natura Conecta, (...) as reflexões foram incorporadas neste relatório e serão consideradas na elaboração do nosso Planejamento Estratégico. (...) Identificamos que muito do que foi discutido pelos nossos públicos está alinhado com o que pensamos. Essa atividade representa uma

oportunidade de evolução do nosso processo de diálogo e da inclusão das vozes dos nossos públicos na gestão da natura. (NATURA, 2009, p.22).

11.8 – “(...) Temos trabalhado para construir e reforçar a cultura organizacional da Natura. Essa iniciativa procura garantir que os elementos de nossa essência permeiem a cultura, nos comportamentos, rituais e símbolos da empresa, e na forma como conduzimos o negócio. Para aprofundar esse entendimento, desenvolvemos em 2009 os Diálogos de Cultura, processo colaborativo de interpretação da cultura organizacional, envolvendo 146 colaboradores das áreas operacional, administrativa, de vendas e da alta administração. (...) Em 2010, deveremos priorizar a construção dos direcionadores de nossa cultura, que vão se refletir nos comportamentos esperados dos indivíduos e no alinhamento dos rituais, símbolos, sistemas e processos de toda a Natura” (NATURA, 2009, p.30).

11.9 – “Buscamos (...) abrir espaço de ascensão interna a profissionais alinhados com nosso comportamento empresarial e decidimos fazer um investimento relevante na formação de líderes dentro da Natura, que suportem o processo de desenvolvimento futuro da empresa. Com foco no longo prazo, o programa tem como meta formar, dentro de cinco anos, líderes alinhados com nossa essência” (NATURA, 2009, p.30).

11. 10 – “O *Natura Conecta* é uma rede aberta à participação de qualquer pessoa interessada e desenvolve atividades que são criadas e moderadas pela Natura para envolver os participantes. Ao final de 2009, eram 8.042 pessoas cadastradas nessa rede. No ano passado, o *Natura Conecta* foi um importante canal para ampliar a participação dos públicos em discussões virtuais de temas relacionados à sustentabilidade e ao nosso negócio. Isso foi possível por meio de palestras e mesas redondas (transmitidas em vídeo pela internet) e wikishops – debates virtuais, com chats abertos para a participação de todos os interessados” (NATURA, 2009, p.33).

11.11 – “A gestão de relacionamentos possui duas frentes de atuação: uma voltada para as ações em grupo, visando à criação coletiva de soluções compartilhadas por meio da realização de painéis de diálogo com os nossos públicos; e outra, para ações focadas no indivíduo, visando ao autodesenvolvimento e à ampliação da

consciência. Em ambas, desenvolvemos, ao longo de 2009, atividades presenciais e virtuais. (...) Em 2010, as demandas capturadas ao longo do ano junto aos diferentes públicos serão um importante insumo para a construção do planejamento estratégico dos próximos anos, de modo que as opiniões desses públicos sejam contempladas, de fato, nos nossos planos futuros. Os principais desafios da área são:

- Evoluir a captura de inteligência coletiva por meio da potencialização das interações virtuais;
- Desenvolver formas de inclusão dos públicos “analógicos”, principalmente Consultoras Natura (CNs) e Consultoras Natura Orientadoras (CNOs). Utilizamos nossa rede social Natura conecta para identificar os potenciais participantes dos encontros presenciais promovidos ao longo do ano.” (NATURA, 2009, p.34).

11.12 – “Em 2009, abordamos temas ligados aos direitos humanos, ao meio ambiente e à responsabilidade social durante o programa de integração Nossa essência, destinado a todos os novos colaboradores, e durante palestras intituladas “Você tem fome de quê?”, aberta a todos os colaboradores. (...) Embora não haja um treinamento específico para questões ligadas à corrupção e aos direitos humanos, no programa de integração, os novos colaboradores tomam ciência dos princípios de relacionamento da Natura, que são inspirados na declaração dos direitos humanos. por meio dos princípios, posicionamo-nos oficialmente ao combate à corrupção – proibindo atitudes que se caracterizem como propina, corrupção e suborno” (NATURA, 2009, p.43).

11.13 – “Contamos também com o programa Natura educação, por meio do qual são concedidas bolsas de estudos para os nossos colaboradores e também para os seus familiares, de maneira a estimular a aprendizagem contínua” (NATURA, 2009, p.43).

11.14 – “Milhões de pessoas em todo o Brasil usam os produtos Natura, desenvolvidos com o intuito de despertar os sentidos e promover o bem estar bem. Trabalhamos para manter um portfólio com opções capazes de ir além das necessidades funcionais. Acreditamos que, dessa forma, podemos contribuir para a ampliação de consciência dos indivíduos consigo mesmos, com os outros e com o mundo” (NATURA, 2009, p.57).

11.15 – “Estar mais próxima dos consumidores é uma busca constante da Natura, e o ano de 2009 foi significativo para o estreitamento desses laços. Temos trabalhado na abertura de novos espaços para que as opiniões e as ideias dos consumidores estejam cada vez mais presentes no nosso cotidiano, influenciando diretamente nosso processo de inovação desde o início, na criação de novos produtos, com o cuidado para não deixar de lado a essência da nossa marca e a capacidade de surpreender. (...) Em 2009, ampliamos em cerca de 200% o volume de pesquisas e estudos realizados com consumidores. Criamos uma área de *Consumer Insight* para captar e ampliar nossos conhecimentos sobre o mercado, entender mais a fundo o comportamento do consumidor e identificar tendências” (NATURA, 2009, p.57).

11.16 – “Temos conquistado bons resultados em relação à aceitação da nossa marca, que continuou a manter altos índices: segundo a pesquisa de imagem *Brand Essence/Ipsos*, a avaliação global alcançou 81%, e a preferência de nossos consumidores atingiu 46%, 30 pontos percentuais superior ao segundo colocado. Visando aperfeiçoar o monitoramento da qualidade das relações com os nossos públicos, em 2009, incorporamos ao indicador de lealdade, que anteriormente era medido apenas pelo grau de satisfação, dois novos índices de avaliação: a intenção de continuar o relacionamento com a companhia, e a intenção de recomendar a Natura. Junto aos consumidores, atingimos 46% de lealdade. Esse indicador também está sendo medido junto aos públicos fornecedores e consultoras e consultores” (NATURA, 2009, p.57).

11.17 – “A segurança e a saúde de nossos consumidores guiam todos os nossos processos, desde o desenvolvimento do conceito dos produtos até a disposição final das embalagens, passando por pesquisa e desenvolvimento, certificação, fabricação, marketing e promoção, armazenamento, distribuição, fornecimento e o uso propriamente dito. (...) Em função desses cuidados e seguindo o exemplo de anos anteriores, não registramos, em 2009, quaisquer condenações judiciais ou questionamentos por parte da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). Também não houve multas relacionadas aos nossos produtos, no que diz respeito aos impactos causados na saúde e na segurança dos consumidores, nem multas significativas relacionadas à rotulagem dos produtos.” (NATURA, 2009, p.59).

11.18 – “Comparabilidade: Os reconhecimentos externos conquistados pela Natura em nível nacional e internacional no que tange à gestão da sustentabilidade contribuem para a avaliação do desempenho da organização em relação ao mercado” (NATURA, 2009, p.138/139).

2.34 - Documento: Relatório de Sustentabilidade Fibria 2010

Sobre a Fibria: “Criada em setembro de 2009, como resultado da incorporação da Aracruz Celulose S.A. pela Votorantim Celulose e Papel S.A. (VCP), a Fibria é a maior empresa mundial no setor de celulose de fibra curta. Com cinco Unidades Industriais em operação e uma base florestal própria de 875 mil hectares, dos quais 323 mil são destinados à conservação ambiental, a companhia conta ainda com o fornecimento de madeira por produtores independentes” (FIBRIA, 2010, p. 18).

1- O conceito de Sustentabilidade utilizado pela organização está colocado de forma explícita no relatório analisado?

1.1 – “A Fibria entende que sustentabilidade é um conceito amplo e importante demais para ficar restrito a uma área específica da empresa. Para a Fibria, sustentabilidade significa, entre tantas outras coisas, combater desperdícios, contar com trabalhadores mais capacitados e motivados, apoiar projetos que promovam o desenvolvimento e o bem-estar das comunidades vizinhas, preservar e recuperar matas nativas, optar pelo controle de pragas por meio de inimigos naturais, administrar com transparência e estreitar os canais de comunicação com a sociedade civil, o governo e a mídia. Em outras palavras, considera que a prática de ações sustentáveis faz parte da essência de seu negócio” (FIBRIA, 2010, p. 33).

1.2 – “O que antes se entendia basicamente como uma preocupação ambiental evoluiu para a capacidade humana de atender às suas necessidades presentes sem afetar o atendimento das necessidades das gerações futuras, em todos os aspectos. Implica conservar a natureza para continuar se beneficiando dela, mas também atuar pela inserção social e pelo bem-estar de todas as pessoas envolvidas nesse processo

e construir o lucro de forma harmônica e transparente – um lucro admirado” (FIBRIA, 2010, p. 34).

1.3 – “Fibria entende a sustentabilidade como um objetivo que se desloca o tempo todo, conforme a sociedade evolui e seus valores e demandas se transformam. Para a companhia, sustentabilidade indica mais uma direção do que um patamar definido, exigindo ações em diversas dimensões, assim como dedicação permanente e atenção para as correções de rumo necessárias em cada etapa” (FIBRIA, 2010, p. 34).

1.4 – “É necessariamente uma estratégia de longo prazo, que envolve, entre outros aspectos, o uso criterioso e a conservação dos recursos naturais – em nosso caso, da floresta renovável e da rica biodiversidade que a floresta mantém –, o cuidado com o impacto de nossas atividades, a busca nem sempre fácil de um bom relacionamento com as comunidades em áreas onde somos um dos poucos atores econômicos importantes e onde ainda residem tantas desigualdades, o que nos torna frequentemente o foco de todas as demandas, estejam elas ou não relacionadas a nós” (FIBRIA, 2010, p. 35).

1.5 – “A conservação da biodiversidade é um elemento fundamental na estratégia de sustentabilidade da Fibria” (FIBRIA, 2010, p. 110).

2- Qual é o conceito de Sustentabilidade utilizado pela organização? Sob que base teórica este conceito se fundamenta?

2.1 – Abaixo se encontram alguns dos objetivos e metas de sustentabilidade da Fibria. Por meio deles, podemos identificar pragmaticamente o que a Fibria considera como parte de sua estratégia de sustentabilidade, por conseguinte, o próprio conceito de sustentabilidade.

“Melhorar o relacionamento com comunidades, por meio de engajamento e medidas que promovam seu desenvolvimento econômico e social; Desenvolver ações ligadas ao processo de mudanças climáticas; Revisar os modelos de fomento florestal adaptando-os às novas diretrizes; Restaurar as áreas naturais; Promover o desenvolvimento, a conscientização e o

engajamento da cadeia de suprimentos da Fibria; Aumentar a ecoeficiência; Certificar áreas florestais da Fibria; Fortalecer o relacionamento com a sociedade civil; Consolidar a sustentabilidade na governança da empresa; Proteger e enriquecer os recursos naturais; Fortalecer o relacionamento com a sociedade civil; Consolidar a sustentabilidade na governança da empresa” (FIBRIA, 2010, p. 38 / 47).

2.2 – “Sustentabilidade: conceito surgido na década de 1980, com a expressão “desenvolvimento sustentável”, que significa ser capaz de satisfazer as próprias necessidades sem reduzir as oportunidades das gerações futuras (Relatório Brundtland, 1987). A sustentabilidade é formada por três pilares: ambiental, social e econômico. Isso significa que, para que uma atividade seja sustentável, ela deve promover crescimento econômico e, ao mesmo tempo, respeitar o meio ambiente e satisfazer as necessidades e as aspirações humanas” (FIBRIA, 2010, p. 186).

3- A empresa explicita quais são as razões pelas quais ela busca ser sustentável?

3.1 – “(...) alinhado à nossa missão de promover o negócio florestal sempre associado à conservação ambiental, à inclusão social e à melhoria da qualidade de vida” (FIBRIA, 2010, p. 6).

3.2 – “(...) contribuir cada vez mais para uma sociedade sustentável” (FIBRIA, 2010, p. 7).

3.2 – “Nossa estratégia é conquistar e manter a fidelização de nossos clientes pela confiança que eles depositam em relação não somente a qualidade, volumes e pontualidade de fornecimento, mas também ao nosso compromisso com o futuro. O mercado de celulose e papel é extremamente exigente e sensível com relação a questões de sustentabilidade, e nossos clientes, em geral grandes empresas, têm essas questões entre seus valores centrais e demandam posicionamentos semelhantes por parte de seus fornecedores. Nosso dever é atendê-los, assim como aos milhões de consumidores que usam produtos feitos com celulose da Fibria, dando-lhes a segurança de que estamos nos empenhando em fazer a nossa parte” (FIBRIA, 2010, p. 7).

3.3 – “Missão – Desenvolver o negócio florestal renovável como fonte sustentável de vida” (FIBRIA, 2010, p. 18).

3.4 – “Na condição de líder mundial no setor de papel e celulose, a Fibria dá um especial valor à sustentabilidade de seu negócio, buscando continuamente integrar e aprimorar suas políticas nas áreas econômica, social e ambiental” (FIBRIA, 2010, p. 30).

3.5 – A sustentabilidade “traz o reconhecimento da opinião pública, a fidelidade dos consumidores, o orgulho dos trabalhadores e a confiança dos parceiros e vizinhos. Ao mesmo tempo, aumenta a rentabilidade da empresa e a deixa mais forte para atender um mercado cada dia mais exigente e cioso do delicado equilíbrio do planeta” (FIBRIA, 2010, p. 33).

3.6 – “A Fibria tem um compromisso explícito com o futuro, e contribuir para uma sociedade sustentável é uma precondição em nossa estratégia de negócios. Trata-se de um processo complexo e muito dinâmico, pois a sociedade, seus valores e demandas evoluem. Trabalhamos em centenas de localidades de diferentes regiões do País, muitas delas em zonas rurais bastante carentes: desenvolver e manter relações harmoniosas com tantas comunidades, condição essencial para o futuro da empresa, já representa um grande desafio. Nossa maior prioridade é resolver conflitos sociais que persistem em algumas regiões, a maioria deles resultante da complexidade de um país de dimensões continentais como o nosso. São questões que acabam afetando nossa licença social, com todas as suas conseqüências, como perdas materiais, dificuldade de certificação e aumento dos riscos relacionados a imagem. Sabemos que a solução leva tempo, pois requer a construção de laços de confiança e a ampliação da abrangência e da intensidade de nossa interlocução com várias partes interessadas” (FIBRIA, 2010, p. 34).

3.7 – “As operações, o crescimento futuro e o valor de mercado da Fibria estão naturalmente interligados com a questão da sustentabilidade” (FIBRIA, 2010, p. 34).

3.8 – A sustentabilidade “é hoje uma de nossas maiores prioridades, junto com a busca de jeitos sempre mais inteligentes e econômicos de produzir. Queremos crescer admirados pelo nosso valor, com respeito pela vida e pelas pessoas” (FIBRIA, 2010, p. 35).

3.9 – “A Fibria atua em todas as etapas da produção de celulose e papel. (...) Nesse processo, produz impactos negativos, que procura mitigar e compensar da melhor forma possível, investindo em tecnologia, métodos de produção menos invasivos, redução e reaproveitamento de resíduos, uso mais racional da água, educação socioambiental, inserção social dos moradores de áreas vizinhas, sinergia entre seus profissionais e monitoramento de riscos na produção e no transporte” (FIBRIA, 2010, p. 35).

3.10 – “A sustentabilidade é um dos fatores que mais influenciam a imagem e a reputação de uma empresa, com reflexos no próprio valor de mercado. Por isso, é uma dimensão de alta relevância para o negócio da Fibria” (FIBRIA, 2010, p. 35).

3.11 – “Valorizamos a sustentabilidade e entendemos seu impacto na reputação e no desempenho econômico da empresa. Já estamos entre as empresas com práticas mais sustentáveis do Brasil, mas queremos mais. Queremos ser reconhecidos como líderes mundiais em sustentabilidade no médio prazo” (FIBRIA, 2010, p. 37).

3.12 – “A Fibria vem incorporando a cada dia o senso de fazer o que deve ser feito, ser responsável legal e eticamente. Ainda estamos em evolução, mas fazendo o que é preciso e muito bem” (FIBRIA, 2010, p. 48).

3.13 – A Fibria tem “compromisso com a perenidade do negócio florestal renovável e como isso contribui para a valorização das pessoas e do ambiente. Para retratar o momento e a mensagem da Fibria, foram fotografadas seis crianças que se relacionam com a empresa como moradoras de comunidades vizinhas, participantes de projetos apoiados ou de programas de educação ambiental. A campanha foi veiculada em setembro de 2010, em jornais, rádios e outdoors de municípios onde a empresa tem operações e em algumas revistas de circulação nacional” (FIBRIA, 2010, p. 53).

3.14 – “Atenta ao cenário global e alinhada aos seus valores, a Fibria criou um departamento específico para a área de Sustentabilidade, passou a contratar executivos com bônus atrelados ao desempenho socioambiental e divulga seus resultados financeiros e não financeiros em uma única publicação, o Relatório de Sustentabilidade” (FIBRIA, 2010, p. 54).

3.15 – “Relacionamento com as comunidades: O objetivo do investimento socioambiental é contribuir para o desenvolvimento das comunidades onde a Fibria atua, gerando lucro admirado associado à conservação ambiental, à inclusão social e à melhoria da qualidade de vida, assegurando licença social para operar e a sustentabilidade do negócio, em consonância com a missão, a visão e os princípios da Fibria” (FIBRIA, 2010, p. 58).

3.16 – “As mudanças climáticas podem impactar no resultado econômico-financeiro da Fibria em razão da própria natureza do negócio da empresa, que é baseado na utilização de recursos naturais. Há oportunidades para a empresa gerar créditos no mercado financeiro, pois os plantios florestais em escala industrial permitem o alcance de um balanço positivo de carbono com o crescimento das florestas e o acúmulo de matéria orgânica no solo. Por outro lado, há uma exposição a riscos devido às alterações climáticas, que podem afetar o equilíbrio dos ecossistemas, a produtividade dos plantios e a disponibilidade de água e energia para a indústria. A Fibria considera em sua estratégia de negócios a existência de riscos regulatórios e físicos e oportunidades ligadas às mudanças climáticas” (FIBRIA, 2010, p. 137).

O quadro a seguir mostra como os negócios da Fibria se beneficiam do compromisso da empresa com o futuro.

Vantagem comercial	Oportunidades
Conquistar apoio para as operações da Fibria	<ul style="list-style-type: none"> – Assegurar o suprimento de madeira para as operações atuais e o crescimento futuro – Construir laços de confiança com públicos estratégicos (licença social para operar) – Facilitar a obtenção de licenças governamentais (licença legal para operar) – Facilitar a expansão das fábricas existentes ou a construção de novas Unidades
Facilitar o acesso ao capital	<ul style="list-style-type: none"> – Diversificar as fontes de financiamento – atrair investidores de longo prazo que privilegiem a sustentabilidade – Atender às exigências de bancos multilaterais – Manter-se em sintonia com as preocupações de investidores internacionais – Melhorar o perfil de risco da Fibria – Reduzir os riscos de ordem socioambiental
Manter participação de mercado	<ul style="list-style-type: none"> – Demonstrar melhorias contínuas no desempenho social e ambiental – Antecipar as condições de compra dos principais clientes de longo prazo e atendê-las – Atender às demandas por certificação – Adicionar valor aos clientes pela sintonia com novas tendências e desenvolvimentos no campo da sustentabilidade
Reduzir custos	<ul style="list-style-type: none"> – Diminuir custos decorrentes de manifestações, ações legais e interferências nos negócios – Antecipar e atender a preocupações legítimas das partes interessadas antes que requeiram medidas de mitigação dispendiosas – Identificar melhorias ambientais ou sociais no manejo florestal, na produção de celulose e na logística que também proporcionem ganhos financeiros
Gerir o risco	<ul style="list-style-type: none"> – Antecipar tanto quanto possível questões e riscos potenciais, ganhando tempo para planejamento e financiamento (importante na indústria de celulose) quando forem necessárias mudanças – Aumentar a segurança do fornecimento de madeira – Participar do debate público e ajudar a definir as regras em conjunto com os demais segmentos da sociedade
Motivar os empregados	<ul style="list-style-type: none"> – Estimular o orgulho e a lealdade dos empregados – Obter deles total compromisso e máxima criatividade
Fortalecer a reputação da Fibria	<ul style="list-style-type: none"> – Sinalizar positivamente ao mercado, imprensa, clientes, governos etc. – Construir laços de confiança e credibilidade – Estimular o diálogo aberto e relações construtivas

Figura 12. Benefícios do compromisso com o futuro. (FIBRIA, 2010, p. 37).

4- A empresa relata já ter colhido frutos por ser sustentável? Quais?

4.1 – “Tivemos a satisfação de ter a Fibria novamente selecionada para os índices

Dow Jones de Sustentabilidade Global (DJSI World), ligado à *Bolsa de Valores de Nova York* (NYSE), e de *Sustentabilidade Empresarial* (ISE), da *BM&FBovespa*, além de ter sido anunciada como uma das 42 empresas de capital aberto integrantes do *Índice Carbono Eficiente* (ICO2), lançado pela *Bolsa de São Paulo* (BM&FBovespa). A esses reconhecimentos no primeiro ano de existência da Fibria somam-se os títulos de *Empresa Mais Admirada no Setor*, recebido da revista *Carta Capital*, e de *Empresa-Modelo* do *Guia Exame de Sustentabilidade*, e distinções internacionais concedidas pelas revistas *IR Magazine Brazil* e *Institutional Investor* para o time de *Relações com Investidores* da empresa” (FIBRIA, 2010, p. 7).

4.2 – “A Fibria também foi reconhecida na categoria *Melhor Sustentabilidade Ambiental*, ficando entre as cinco primeiras colocadas do prêmio *IR Magazine*, do *IBRI e Revista RI*. (...) Sustentabilidade – Em setembro de 2010, foi anunciada a inclusão da Fibria na carteira 2010/2011 do *Índice Dow Jones de Sustentabilidade Global* (DJSI World). A Fibria obteve resultado de destaque no setor de papel e florestas, para o qual apenas três empresas foram selecionadas, de um total de 12 avaliadas. Em novembro, foi novamente selecionada para integrar o *Índice de Sustentabilidade Empresarial* (ISE), da *BM&FBovespa*. A carteira do índice reúne empresas com ações listadas na *Bolsa de Valores de São Paulo* que apresentam alto grau de comprometimento com práticas de sustentabilidade e governança corporativa. A Fibria também foi anunciada como uma das 42 empresas de capital aberto integrantes do *Índice Carbono Eficiente* (ICO2), lançado pela *BM&FBovespa* com o objetivo de fomentar a adoção de práticas de gestão ambiental voltadas para mudanças climáticas” (FIBRIA, 2010, p. 146).

4.3 – “Fibria – Empresa mais admirada do País, na categoria *Fabricante de Papel e Celulose*, 13ª edição da pesquisa *As Empresas Mais Admiradas no Brasil*, revista *Carta Capital*. (...) Unidade Jacareí (SP) da Fibria – *Prêmio Top Vale 2010*, nas categorias *Empresa com Responsabilidade Social* e *Empresa que Respeita o Meio Ambiente*, revista *Valeparaibano*; Fibria – *Selo Empresa Cidadã*, Câmara Municipal de Jacareí (SP); Unidade Piracicaba (SP) da Fibria – *12º Prêmio Ambiental* do *Conselho Municipal de Defesa do Meio Ambiente de Piracicaba* (Comdema) na categoria *Empresa*, como reconhecimento pelo trabalho de educação ambiental desenvolvido pelo *NEA* local com escolas da rede pública do município,

profissionais próprios e terceiros; Fibria – Eleita uma das 20 empresas-modelo em sustentabilidade, segundo o *Guia Exame de Sustentabilidade 2010*, da revista *Exame*; Fibria – *Relatório de Sustentabilidade de 2009* entre os 29 melhores do Brasil, segundo o estudo “*O caminho para a credibilidade: uma pesquisa de relatórios de sustentabilidade no Brasil*”, avaliação feita pela consultoria internacional *SustainAbility*, em parceria com a *Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS)*; *Programa de Educação Ambiental (PEA)* da Unidade Jacaré (SP) da Fibria – Reconhecido pelo 16º *Prêmio Fiesp de Mérito Ambiental 2010*, com a menção honrosa na categoria Médio e Grande Porte, promovido pelo *Departamento de Meio Ambiente da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo*; Fibria – Única empresa do setor florestal a integrar o *Índice Carbono Eficiente (ICO2)*, da *BM&FBovespa* e do *Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)*; *Programa Produção Mais Limpa da Unidade Jacaré (SP)* da Fibria – Reconhecido como o melhor projeto ambiental pelo *Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (Ciesp)*” (FIBRIA, 2010, p. 156 / 157).

5- A empresa se preocupa apenas em não causar danos ao meio ambiente e a sociedade ou realiza projetos em outras áreas?

5.1 – A Fibria realiza inúmeros projetos, grande parte deles com relação direta com o meio ambiente. Abaixo listamos aqueles que consideramos relevantes por fornecer uma amostra dos ‘projetos sustentáveis’ realizados pela Fibria.

6- Em que áreas a empresa realiza projetos sustentáveis. Quais são esses projetos?

6.1 – “No Espírito Santo e na Bahia, retomamos a reforma de áreas de cultivo de eucalipto, interrompida em 2009, assim como o plantio de vegetação nativa em áreas de conservação, abrindo vagas de trabalho no viveiro e na silvicultura. Iniciamos ainda a construção de um viveiro de mudas em Helvécia, no sul baiano, (...) o que está propiciando a capacitação de moradores para atuar nas obras civis e como futuros viveiristas, gerando 250 empregos diretos” (FIBRIA, 2010, p. 6).

6.2 – “(...) lançamos em São Paulo, em parceria com a *Associação Corredor Ecológico do Vale do Paraíba* e outras empresas, o projeto *Corredor Ecológico*, uma ambiciosa iniciativa para a recuperação de 150 mil hectares de matas nativas na região. Ainda em São Paulo, ampliamos o programa de incentivo ao produtor rural para o plantio de eucalipto, o *Poupança Florestal*, originado no Rio Grande do Sul” (FIBRIA, 2010, p. 6).

6.3 – “O inventário de carbono, concluído em 2010, constatou que nossos plantios de eucalipto absorvem cerca de 25 milhões de toneladas de carbono a cada ano, enquanto as operações florestais, industriais e de logística emitem aproximadamente 2 milhões de toneladas de carbono a partir de combustíveis fósseis” (FIBRIA, 2010, p. 6).

6.4 – “No primeiro ano de plantio, quando os corredores entre as mudas de eucaliptos ainda permitem, a empresa tem feito experiências bem-sucedidas de ocupação desse espaço com culturas complementares, como mandioca e abacaxi, abrindo novas perspectivas de trabalho e renda para as comunidades vizinhas” (FIBRIA, 2010, p. 35).

6.5 – “A Fibria é sócia-fundadora do mais ambicioso projeto de recuperação de Mata Atlântica no País, lançado em 2010 em parceria com o *Instituto Ethos*, o *Instituto Oikos* e o *Banco Santander*, além do apoio da *Fundação SOS Mata Atlântica*, do *Instituto Tomie Ohtake* e da *PricewaterhouseCoopers*. A iniciativa, que vinha sendo planejada desde 2006, tem como meta preservar e restaurar, nos próximos dez anos, 150 mil hectares de Mata Atlântica na porção paulista da bacia hidrográfica do Rio Paraíba do Sul⁸³” (FIBRIA, 2010, p. 110).

⁸³ Informações mais detalhadas sobre o projeto estão no site www.corredordovale.org.br.

6.6- Alguns projetos socioambientais da Fibria são apresentados no quadro a seguir.

Programa/Projeto	Abrangência	Gestão/Parcerias	Objetivo
Interpretação Ambiental em 3 Momentos	Escolas municipais e estaduais (4a série do ensino fundamental)	NEA - Meio Ambiente Florestal	Propiciar aos alunos informações, vivência e atividades práticas em defesa do meio ambiente.
Projeto Água Doce	Adolescentes de entidades	NEA - Meio Ambiente Florestal	Despertar o senso de responsabilidade para o uso racional dos recursos naturais, com ênfase na conservação das nascentes para garantir a boa qualidade da água.
Treinamentos e Reciclagem em Meio Ambiente	Público interno	NEA - Meio Ambiente Florestal	Promover a reciclagem, de acordo com a necessidade de cada área operacional, por meio de palestras e atividades práticas.
Projeto Conservação	Monitoramento da fauna e da flora das áreas destinadas à conservação nas fazendas da Fibria	Casa da Floresta Assessoria Ambiental	Gerar informações e definir ações para a conservação dos recursos naturais existentes nas áreas da Fibria.
Projeto Muriqui	Estudo em autoecologia do primata muriqui	Associação Pró-Muriqui	Gerar informações e definir ações de manejo e conservação

	na Fazenda São Sebastião do Ribeirão Grande		dessa espécie.
Semeando Sustentabilidade	Produtores rurais de São Luís do Paraitinga, vizinhos ao Parque Estadual da Serra do Mar.	Oscip Akarui	Contribuir para a conservação florestal da palmeira-juçara por meio de seu uso sustentável.
Profissionais Fibria	SP - Jacareí	Própria	Promover atividade de sensibilização ambiental e ecoeficiência para os profissionais do empreendimento.
Comunidade	SP - Jacareí	Própria Parceiros: subprefeitura do distrito São Silvestre, associações, prefeitura de Jacareí, Secretaria de Meio Ambiente, Senac, Sesi, Centro da Juventude - Assistência Social de Jacareí.	Melhorar os índices socioambientais e econômicos da comunidade vizinha à Fibria - Jacareí por meio de intervenções coletivas.
Educação Formal	SP - Jacareí, São José dos Campos, Mogi	Própria Parceiros: escolas, universidades,	Executar atividades de conscientização e sensibilização

	das Cruzes, São Luís do Paraitinga	colégios técnicos, subprefeitura do distrito São Silvestre.	ambiental.
Bichos do Mar de Dentro	Pelotas, Rio Grande, Piratini, Arroio Grande, São Lourenço do Sul e Camaquã	Cultura	Capacitar artesãos e criar um livro infantil para a divulgação da fauna regional e de princípios conservacionistas.
Programa de Educação Ambiental	Capão do Leão, Arroio Grande, Pedro Osório, Rio Grande, Morro Redondo, Pinheiro Machado e Pelotas	Própria	Desenvolver atividades de educação ambiental em escolas, comunidade e trabalhadores, divulgando conceitos conservacionistas do Programa de Educação Ambiental.
Apicultura	Aceguá, Arroio Grande, Candiota, Canguçu, Capão do Leão, Cerrito, Herval, Hulha Negra, Jaguarão, Pedras Altas, Pedro Osório, Pelotas, Pinheiro Machado, Piratini, Rio Grande e	Própria e Fundação Centro de Agronegócios (Cenag)	Estimular o desenvolvimento da cadeia de apicultura, inclusive com o uso da florada do eucalipto das fazendas da Fibria, além de aprimorar as técnicas utilizadas e organizar o setor apícola.

	Santana da Boa Vista.		
Ações Comunitárias Sustentáveis	Capão Bonito (320 pessoas de 80 famílias do bairro Ferreira das Almas)	Própria Recurso próprio	Organizar as famílias e as lideranças para as atividades de plantio agrícola, estabelecendo critérios, documentos, agenda de reuniões, mutirões e criação de termos de compromissos.
Polo de Educação Ambiental do Mosteiro Zen Morro da Vargem	Municípios de Aracruz, Fundão, Ibraçu, João Neiva e Santa Teresa (ES)	Mosteiro Zen Morro da Vargem	Promover cursos e palestras sobre qualidade de vida e meio ambiente para diversos públicos no Posto Avançado da Reserva da Biosfera da Mata Atlântica.
Formas da Natureza	Oliveira Costa (BA)	Fórum Florestal	Capacitar e incentivar a produção de artesanato em madeira de eucalipto em substituição à madeira de espécies nativas, viabilizando a geração de renda com sustentabilidade.
Manguezal - Cepene	Caravelas (BA)	Cepene, Ibama	Desenvolver o manejo e o monitoramento

			dos recursos naturais para uso sustentável pelas populações ribeirinhas no manguezal de Caravelas.
Educação Ambiental	Brasilândia, Três Lagoas	Própria Secretaria Municipal de Educação	Sensibilizar e conscientizar sobre a importância da preservação dos recursos naturais.
Amigos do Verde	Três Lagoas	Própria Secretaria Municipal de Meio Ambiente, Secretaria Municipal de Educação	Sensibilizar as crianças sobre a importância da arborização urbana, por meio de plantio de árvores, enriquecendo a flora local com espécies do bioma cerrado e contribuindo para a diminuição do efeito estufa e do aquecimento local.
Eco Agentes	Brasilândia Três Lagoas	Própria Voluntários da comunidade	Pessoas da comunidade capacitadas e que atuam em parceria com a empresa no desenvolvimento de ações que contribuam para a melhoria da qualidade de vida no

			<p>município também são treinadas para distinguir odores e avisar a empresa imediatamente se houver uma ocorrência.</p>
--	--	--	---

Quadro1. Projetos socioambientais da Fibria

7- A empresa divulga metas ou desafios a serem cumpridos futuramente?

7.1 – “A Fibria pretende ampliar as certificações de suas Unidades nos próximos anos, sem perder de vista a manutenção das certificações já conquistadas. Entre os principais desafios incluem-se a certificação FSC⁸⁴ da Unidade Aracruz e dos fomentados (produtores florestais) de todas as regiões onde a empresa mantém programa de fomento florestal, a certificação ISO 9001⁸⁵ e ISO 14001⁸⁶ na Industrial Três Lagoas e a implantação da certificação OHSAS 18001⁸⁷ em todas as Unidades” (FIBRIA, 2010, p. 32).

8 – A empresa relata fracassos ou metas não cumpridas?

8.1 – Nenhum fracasso ou meta não cumprida relevante foi identificada na análise do relatório de sustentabilidade da Fibria.

⁸⁴ Trata-se de uma certificação do manejo florestal que é concedida pelo Forest Stewardship Council (FSC).

⁸⁵ A ISO 9001 é uma norma internacional que estabelece requisitos para o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) de uma organização. O objetivo da ISO 9001 é prover confiança de que seu fornecedor poderá fornecer, de forma consistente, bens e serviços que: satisfaçam as suas necessidades e expectativas e que sejam conformes com os regulamentos aplicáveis.

⁸⁶ Ver nota de rodapé 63 neste relatório.

⁸⁷ A OHSAS 18001 é uma especificação de auditoria internacionalmente reconhecida para sistemas de gestão de saúde ocupacional e segurança.

9 – A empresa explicita quais são as razões para a publicação do relatório?

9.1 – “Publicação que agrupa e relata os principais resultados e desafios da empresa nos aspectos ambiental, social e econômico-financeiro” (FIBRIA, 2010, p. 57).

10 – A empresa tem o auxílio de alguma instituição para implantar a sustentabilidade?

10.1 – “(...) lançamos em São Paulo, em parceria com a Associação Corredor Ecológico do Vale do Paraíba e outras empresas, o projeto *Corredor Ecológico*, uma ambiciosa iniciativa para a recuperação de 150 mil hectares de matas nativas na região” (FIBRIA, 2010, p. 6).

10.2 – “A Fibria assumiu compromisso com o *Pacto Global*, iniciativa da *Organização das Nações Unidas* (ONU) cujo objetivo é mobilizar a comunidade empresarial para a adoção de valores fundamentais e internacionalmente aceitos em direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção, refletidos em dez princípios⁸⁸” (FIBRIA, 2010, p. 48).

10.3 – “A Fibria participa do *Carbon Disclosure Project (CDP) Investors*⁸⁹ desde 2009. (...) O CDP é uma organização mundial sem fins lucrativos cujo objetivo é disponibilizar informações e orientar investidores interessados em compreender riscos e oportunidades das mudanças climáticas ao tomar decisões sobre suas carteiras de investimentos. A entidade, em nome de 534 investidores institucionais, convida anualmente mais de 3 mil empresas listadas em bolsas de valores a fornecer, de forma voluntária, informações relativas à sua governança climática” (FIBRIA, 2010, p. 48).

⁸⁸ As ações da Fibria em 2010 que se enquadram no Pacto Global estão identificadas no índice remissivo de seu relatório de sustentabilidade. Informações referentes ao Pacto Global estão disponíveis no link www.pactoglobal.org.br.

⁸⁹ Mais sobre o CDP Investors estão disponíveis no link <https://www.cdproject.net/en-US/Programmes/Pages/CDP-Investors.aspx>

10.4 – “A Fibria foi a primeira empresa do setor florestal no mundo a aderir ao *Carbon Disclosure (CDP) Supply Chain*⁹⁰. Em 2010, a empresa convidou 76 de seus principais fornecedores a relatar suas emissões de gases de efeito estufa e a se comprometer com as melhores práticas de gestão das mudanças climáticas. Além de relatar à entidade suas práticas de governança climática, a empresa vai englobar a avaliação de riscos, ações e oportunidades das práticas de seus principais fornecedores no negócio da celulose” (FIBRIA, 2010, p. 49).

10.5 – “*Water Footprint Network* – A Fibria se tornou membro do *Water Footprint Network (WFN)*⁹¹ em março de 2010, buscando fortalecer seu compromisso com o desenvolvimento sustentável por meio da gestão estratégica e do uso racional da água com base nas diretrizes do WFN. A “pegada hídrica” (water footprint) é um indicador do consumo de água (balanço hídrico) de um produto ou processo ao longo de seu ciclo de vida, considerando usos diretos (próprio) e indiretos (cadeia de fornecedores)” (FIBRIA, 2010, p. 49).

10.6 – “*Forest Footprint Disclosure*⁹² – A “pegada florestal” (Forest Footprint) é o desmatamento causado direta ou indiretamente por uma empresa ou produto. Em janeiro de 2011, foi publicado o segundo relatório da *Forest Footprint Disclosure (FFD)*, iniciativa que avalia a pegada florestal das empresas. Responderam ao estudo 78 companhias de todo o mundo, entre as quais a Fibria, que utiliza exclusivamente madeira de plantios florestais renováveis” (FIBRIA, 2010, p. 49).

10.7 – “*New Generation Plantations Project (NGPP)*⁹³ – A Fibria ingressou no projeto, criado em 2007 pela *World Wide Fund for Nature (WWF)*, que envolve empresas e agências governamentais para avaliar e estabelecer os melhores conceitos e técnicas de manejo florestal que integrem à atividade econômica da silvicultura, conservação da biodiversidade e atendimento a necessidades humanas.

⁹⁰ Mais informações sobre o CDP Supply Chain estão disponíveis no link <https://www.cdproject.net/en-US/Programmes/Pages/CDP-Supply-Chain.aspx>.

⁹¹ Mais informações sobre o WFN estão disponíveis no link www.waterfootprint.org.

⁹² Mais informações no link www.forestdisclosure.com.

⁹³ Mais informações sobre o NGPP no link www.newgenerationplantations.com.

A nova geração de plantios florestais é aquela que promove a integridade e os altos valores de conservação dos ecossistemas, envolve efetivamente as partes interessadas e contribui para o crescimento econômico e a geração de empregos” (FIBRIA, 2010, p. 49).

10.8 – “Projetos Mosaicos Florestais Sustentáveis⁹⁴ – A Fibria, com o *Instituto Bioatlântica* (IBIO), a *Conservation International*, *The Nature Conservancy*, a *Veracel* e a *Suzano*, são os parceiros dessa iniciativa, cujo principais objetivos são incentivar a diversificação do uso do solo para proprietários e comunidades e consolidar resultados para a conservação em larga escala da paisagem, valendo-se do processo de produção de madeira para celulose e papel no sistema de mosaicos florestais” (FIBRIA, 2010, p. 49).

10.9 – “*Pacto pela Restauração da Mata Atlântica*⁹⁵ – A Fibria participa do *Pacto pela Restauração da Mata Atlântica*, que tem o papel de levar a visão das empresas e contribuir de forma efetiva em áreas de restauração e como agente mobilizador nas regiões onde atua. O objetivo do pacto é articular instituições públicas e privadas, governos, empresas, ONGs e proprietários de terras para integrar seus esforços e recursos na geração de resultados em restauração e conservação da biodiversidade. A meta do pacto é viabilizar a restauração florestal de 15 milhões de hectares, até o ano de 2050, nos 17 Estados onde ocorrem áreas do bioma Mata Atlântica” (FIBRIA, 2010, p. 50).

10.10 – “*Carbon Footprint*⁹⁶ – (...) O balanço de carbono da Fibria mostra que 3,17 toneladas de carbono são sequestradas para cada tonelada de celulose produzida. (...) O certificado do *Carbon Footprint* garante que o inventário está alinhado às metodologias internacionais *ISO 14064* e *GHG Protocol*” (FIBRIA, 2010, p. 50).

⁹⁴ Para mais informações, acesse o link www.bioatlantica.org.br/geoatlantica.

⁹⁵ Para mais informações, acesse o link www.pactomataatlantica.org.br.

⁹⁶ Saiba mais sobre o Carbon Footprint no link www.carbonfootprint.com.

10.11 – “A Fibria é sócia-fundadora do mais ambicioso projeto de recuperação de Mata Atlântica no País, lançado em 2010 em parceria com o *Instituto Ethos*, o *Instituto Oikos* e o *Banco Santander*, além do apoio da *Fundação SOS Mata Atlântica*, do *Instituto Tomie Ohtake* e da *PricewaterhouseCoopers*. A iniciativa, que vinha sendo planejada desde 2006, tem como meta preservar e restaurar, nos próximos dez anos, 150 mil hectares de Mata Atlântica na porção paulista da bacia hidrográfica do Rio Paraíba do Sul” (FIBRIA, 2010, p. 110).

10.12 – A declaração de avaliação independente foi elaborada pela empresa Bureau Veritas Certification (FIBRIA, 2010, p. 149).

11- Observações.

11.1 – “(No) ano de 2010 (...) demos novos passos na construção de uma cultura interna lastreada na sustentabilidade” (FIBRIA, 2010, p. 6).

11.2 – “A Fibria aprovou, em fevereiro de 2010, seu Código de Conduta, estabelecendo os padrões éticos e comportamentais a ser seguidos pelos empregados nas relações pessoais e profissionais, dentro ou fora da empresa. O documento se aplica a todos os empregados diretos ou indiretos, independentemente do nível hierárquico, sem exceções, e pode ser consultado na íntegra no site www.fibria.com.br. Uma cópia do documento também foi entregue a cada empregado, que foi orientado a assinar protocolo de recebimento no ato de integração à empresa, posteriormente anexado ao seu prontuário” (FIBRIA, 2010, p. 22).

11.3 – “A Fibria considera a certificação de boas práticas empresariais, emitida por institutos independentes, um poderoso estímulo à sustentabilidade do negócio e ao desenvolvimento dos mercados. As certificações beneficiam seu relacionamento com os órgãos públicos, as comunidades vizinhas e as demais partes interessadas, contribuem para o desenvolvimento regional e abrem novas oportunidades de mercado no País e no exterior, ajudando a fomentar ganhos compartilhados” (FIBRIA, 2010, p. 31).

11.4 – “Exposição na mídia: A Fibria foi citada em 8.521 matérias da imprensa brasileira em 2010, sendo apresentada na grande maioria dos artigos e reportagens de forma positiva. As notícias que divulgaram aspectos favoráveis à empresa chegaram a 68% do total, enquanto 8% delas podem ser classificadas como neutras, 5% como neutralizadas (com aspectos positivos e negativos que se compensaram) e 19% como negativas. A média anual do termômetro de imagem, numa escala de 0 a 10, foi de 7,3, ante 7,1 em 2009, mantendo a empresa numa faixa considerada de boa exposição na mídia. As matérias veiculadas pela internet representaram 78% do total, com o restante se distribuindo por 575 publicações de circulação nacional e 1.255 regionais. O fluxo de notícias alcançou 92% do território nacional, deixando de fora apenas os Estados do Acre e de Roraima, que nada publicaram sobre a empresa” (FIBRIA, 2010, p. 51).

11.5 – “A Fibria valoriza e estimula a geração de ideias inovadoras pelos empregados e desenvolveu um programa específico, conhecido como i9. (...) Das 750 ideias geradas por nossos empregados em 2010, 300 foram aprovadas e 190 desenvolvidas. Os autores receberam R\$ 686 mil em prêmios da empresa, que se beneficiou dos ganhos não só com motivação dos profissionais como também financeiros: para cada R\$ 1 investido no programa, a Fibria obteve um retorno de R\$ 14. *O Programa i9* procura criar e sustentar uma cultura de inovação voltada para aumentar o valor do negócio e tornar o ambiente de trabalho mais estimulante e empreendedor.” (FIBRIA, 2010, p. 53).

11.6 – “Os investimentos socioambientais são desenvolvidos prioritariamente nos seguintes eixos estratégicos: educação – formação e qualificação da mão de obra, educação ambiental e para a sustentabilidade, capacitação para o empreendedorismo social” (FIBRIA, 2010, p. 58).

11.7 – A Fibria faz programas para “incentivo à utilização de fontes renováveis de energia e implantação de práticas para o consumo consciente” (FIBRIA, 2010, p. 58).

11.8 – “Relacionamento com comunidades negras: Em 2003, o governo federal baixou um decreto (no 4.887) que deu novo significado à palavra “quilombo”,

estendendo o direito de descendentes de escravos fugidos das senzalas (os chamados quilombolas) para além das terras em que viviam. O dispositivo legal esclarecia ainda que as áreas então delimitadas como terras quilombolas, extrapolando as estabelecidas pela Constituição de 1988, seriam desapropriadas pelo governo a preços de mercado. Diversas partes entenderam que o Decreto no 4.887 feria direitos constitucionais e levaram a questão ao Supremo Tribunal Federal (STF), que deverá tomar uma decisão a respeito. Desde a edição do Decreto no 4.887/2003, 1.408 comunidades foram registradas como quilombolas pela Fundação Cultural Palmares em todo o País. Dessas, 36 estão em municípios onde a Fibria tem propriedades – Espírito Santo (28 delas), Bahia (sete) e Minas Gerais (uma) –, sendo que 15 comunidades ocupam áreas vizinhas aos plantios da empresa. No Espírito Santo, o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra) iniciou processos de identificação e delimitação de quatro desses territórios quilombolas que afetam a Fibria no norte do Estado. Dois desses processos foram anulados pela Justiça (Linhaquinho e São Jorge), um ainda não foi entregue (Angelim) e outro foi recentemente publicado (São Domingos). Nesses dois últimos, a área da empresa que o Incra pretende desapropriar é de 15.732 hectares, além de outros 9.606 hectares pertencentes a proprietários rurais, inclusive negros que não se consideram quilombolas. A Fibria sempre reconheceu o direito dessas comunidades sobre as terras que efetivamente ocupam, como assegurado pela Constituição, e deseja manter relações de boa vizinhança com essas famílias e contribuir para sua prosperidade. Mas tem a responsabilidade legal de recorrer contra os processos de desapropriação previstos pelo Decreto no 4.887, zelando pelo interesse e pelo patrimônio da empresa. Enquanto a questão jurídica segue seus trâmites, a Fibria procura fortalecer a relação e contribuir para o desenvolvimento dessas comunidades, por meio de engajamentos e investimentos sociais, com bons resultados em diversas comunidades da Bahia” (FIBRIA, 2010, p. 58).

11.9 – “Relacionamento com comunidades indígenas: Em 2010, a Fibria destinou R\$ 1,8 milhão às comunidades indígenas de Aracruz (ES), completando o repasse de R\$ 3 milhões definido pelo Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), assinado pela empresa em 2007 com a Funai, a prefeitura de Aracruz e o governo do Espírito Santo. Nesse acordo, a Fibria se comprometera a financiar a elaboração de um estudo *etnoambiental* por entidade escolhida de comum acordo entre a *Funai* e os

índios, para identificar as melhores alternativas de uso da terra e de desenvolvimento das comunidades. Com a conclusão desse estudo pela *Associação Nacional de Ação Indigenista* (Anai), a empresa cumpriu a parte com a qual havia se comprometido no passado, completando o financiamento. A empresa considera ter dado um passo importante para a construção de um relacionamento com as comunidades indígenas baseado no diálogo e na sustentabilidade, bem diferente daquele marcado pela polarização e pelo paternalismo no passado. Nesse esforço, busca também envolver no processo outros atores que possam contribuir para o desenvolvimento efetivo e sustentável dessas comunidades” (FIBRIA, 2010, p. 67).

11.10 – “Relacionamento com movimentos de luta pela terra: Partindo de um histórico de conflito com os movimentos de luta pela terra nas empresas que a formaram, a Fibria nasceu mostrando sua intenção de dialogar e trabalhar de maneira a buscar entendimento e soluções para as principais interessadas, as famílias que vivem da terra. Desse diálogo nasceu o *Projeto Assentamentos Rurais Sustentáveis com Agroflorestas e Biodiversidade*, uma proposta conjunta com o governo da Bahia, a *Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz*, da *Universidade de São Paulo* (Esalq/USP), e entidades do extremo sul da Bahia. Essa proposta se encontra em elaboração e discussão com todos os atores envolvidos. Trata-se da criação de um modelo que possa ser reproduzido, de estabelecimento de assentamentos, com intensiva ocupação do solo, proporcionando às famílias produção de subsistência e comercial, produção comunitária e criação, conservação e uso sustentável da biodiversidade local. A expectativa é que centenas de famílias participem do projeto, que pode se tornar um marco no desenvolvimento das questões de disputa pela terra” (FIBRIA, 2010, p. 68).

11.11 – “As áreas da Fibria no norte do Espírito Santo e no extremo sul da Bahia continuam enfrentando sérios problemas com o furto de madeira. Esses atos ilegais, que até não muito tempo atrás se concentravam em florestas nativas, passaram a ser praticados também em plantações de eucalipto, explorando comunidades pobres na coleta e produção de carvão e abastecendo “guseiras” e serrarias irregulares, agenciadas por uma organização que atua como “legalizadora” do produto do furto. A empresa estima que 3 mil pessoas estejam envolvidas nesse esquema, a maioria oriunda de comunidades extremamente pobres. (...) A empresa estima em 320 mil

metros cúbicos o volume de madeira saqueada em seus plantios, resultando num prejuízo de cerca de R\$ 13 milhões.” (FIBRIA, 2010, p. 68).

11.12 – “O furto de madeira e os incêndios criminosos se apoiam na falta, até algum tempo atrás, de uma ação policial mais sistemática de repressão, associada à falta de perspectivas de desenvolvimento econômico e social da população pobre, parte da qual vem sendo aliciada pelo crime organizado. Essa atmosfera de impunidade também acaba estimulando outros atos criminosos, como a exploração sexual, o trabalho em condições insalubres, o trabalho infantil e o tráfico de drogas” (FIBRIA, 2010, p. 68).

11.13 – “Como forma de impulsionar a inclusão social, a Fibria, em conjunto com outros atores econômicos e sociais, estabeleceu canais de diálogo com os governos da Bahia e do Espírito Santo, que têm a inclusão social entre seus eixos prioritários. A partir daí, o governo da Bahia lançou o Plano de Desenvolvimento da Costa das Baleias, e o governo do Espírito Santo preparava-se para lançar, no início de 2011, o Plano de Desenvolvimento do Litoral Norte” (FIBRIA, 2010, p. 69).

11.14 – “Governo, Contribuições para campanhas políticas: A Fibria não exerce atividades político-partidárias, mas participa do processo eleitoral apoiando financeiramente alguns candidatos. A empresa faz doações para campanhas de forma transparente, em linha com os preceitos de seu Código de Conduta. A empresa apoia os atores políticos que considera comprometidos com o desenvolvimento sustentável e a melhoria da governança pública, e que possam assim contribuir para um ambiente político-institucional benéfico à sociedade. A escolha dos candidatos contemplados com recursos da empresa leva em conta os seguintes critérios: estrito cumprimento da legislação vigente; doações apenas a candidatos ou partidos cujo comitê financeiro de campanha esteja registrado na Justiça Eleitoral; transparência e rastreabilidade dos processos de doação realizados; melhoria da governança pública nos níveis federal, estadual e municipal; promoção

do desenvolvimento sustentável; fortalecimento da cidadania e da democracia (GRI SO5)⁹⁷” (FIBRIA, 2010, p. 90).

⁹⁷ A íntegra das doações da Fibria para campanhas eleitorais em 2010 está disponível aos interessados no site do Tribunal Superior Eleitoral (www.tse.gov.br) (GRI SO6).

REFERÊNCIAS

- ALVES, José Eustáquio Diniz. *A Terra no limite*. Revista Veja. Seção Especial Sustentabilidade, dez. 2010. Disponível em:
<http://planetasustentavel.abril.com.br/noticia/ambiente/terra-limite-humanidade-recursos-naturais-planeta-situacao-sustentavel-637804.shtml>. Acesso em 18 jan. 2013.
- BBC BRASIL, *1% da população adulta detém 40% da riqueza mundial, aponta estudo*. Seção Primeira página, 24 mar. 2009. Disponível em
http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2009/03/090324_desigualdadeestudo_rw.shtml. Acesso em 21 jan. 2013.
- BOFF, Leonardo. *Um ethos para salvar a terra*. In: CAMARGO, Aspásia. et al. *Meio Ambiente Brasil: avanços e obstáculos pós-Rio-92*. São Paulo: Estação Liberdade: Instituto Socioambiental; Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2004. p. 63.
- BRAMATTI, Daniel; TOLEDO, José Roberto de, *Metade do financiamento da campanha de Dilma vem de apenas 27 empresas*. Estadão on line. 01 dez. 2010. Seção Política. Disponível em: http://blogs.estadao.com.br/vox-publica/2010/12/01/metade-do-financiamento-da-campanha-de-dilma-vem-de-apenas-27-empresas/?doing_wp_cron=1359419445.8356440067291259765625. Acesso em 21 jan. 2013.
- BUENO, Chris. *Consumo*. Disponível em:
<http://360graus.terra.com.br/ecologia/default.asp?did=27177&action=geral>
Acesso em 18 jan. 2013.
- CALDERÓN, Verónica. *¿Somos demasiados?*. Arquivo On line Jornal El País. Seção Vida&Artes, 06 nov. 2009. Disponível em:
http://elpais.com/diario/2009/11/06/sociedad/1257462001_850215.html, Acesso em 18 jan. 2013.

CARNEIRO, Beatriz Scigliano. *A construção do dispositivo meio ambiente*. Revista Ecopolítica 4. São Paulo, PUC-SP. Disponível em <<http://revistas.pucsp.br/index.php/ecopolitica/article/view/13057/9560>>. Acesso em 29 jan. 2013.

CONSELHO EMPRESARIAL BRASILEIRO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (CEBDS). *Rumo à Credibilidade: Uma Pesquisa de Relatórios de Sustentabilidade no Brasil*. Disponível em www.fbds.org.br/Relatorio_Rumo_a_Credibilidade.pdf. Acesso em: 10 jun. 2011.

_____. *Sustentável 2010 - Comunicação e Educação para a Sustentabilidade*. Disponível em <http://www.cebds.org.br/cebds/Pesquisas/POA%20-%20Comunica%C3%A7%C3%A3o%20e%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20para%20a%20Sustentabilidade.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2011.

_____. *Guia de Comunicação e Sustentabilidade*. Disponível em http://www.cebds.org.br/cebds/MANUAL_DE_SUSTENTABILIDADE.pdf. Acesso em: 10 jun. 2011.

_____. *Visão 2050: A Nova Agenda para as Empresas*. Disponível em www.wbcsd.org/web/projects/BZrole/Vision2050emPortuguese_brasil.pdf. Acesso em: 10 jun. 2011.

_____. *Visão Estratégica Empresarial – Volume I*. Disponível em <http://www.cebds.org.br/cebds/pub-docs/relatorio-sustentabilidade/rel-2002-br/visao-estrategica-2002.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2011.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda [et al]. *Minidicionário da Língua Portuguesa*. 3 ed. – Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.

FIBRIA. *Relatório de Sustentabilidade Fibria 2010*. Disponível em http://www.fibria.com.br/rs2010/shared/Fibria_Relatorio_de_Sustentabilidade_2010.pdf. Acesso em: 27 mar. 2012

- FILGUEIRAS, Maria Luíza. *Doação para políticos ainda é pouco transparente no Brasil*. Brasil Econômico on line, 21 set 2010. Seção Economia. Disponível em: <http://www.brasileconomico.com.br/noticias/nprint/91461.html>. Acesso em 19 jan. 2013.
- FIMYAR, Olena. *Governamentalidade como ferramenta conceitual na pesquisa de políticas educacionais*. Revista Educação e Realidade. UFRGS, maio 2009. Disponível em: seer.ufrgs.br/educacaoerealidade/article/download/8308/5540. Acesso em 29 jan. 2013.
- FRANCISCO, Wagner de Cerqueira e. *Taylorismo e Fordismo*. Disponível em: <http://www.brasilecola.com/geografia/taylorismo-fordismo.htm>, Acesso em 22 jan. 2013
- FUNDAÇÃO BRASILEIRA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (FBDS). *Rumo à Credibilidade: Uma Pesquisa de Relatórios de Sustentabilidade no Brasil*. Disponível em www.fbds.org.br/Relatorio_Rumo_a_Credibilidade.pdf. Acesso em: 10 jun. 2011.
- GAMA, PAULO, *Maiores doadoras somam gasto de R\$ 1 bilhão desde 2002*. Folha on line, 21 jan. 2013. Seção Poder. Disponível em <http://app.folha.com/m/noticia/200200>. Acesso em 23 jan. 2013.
- ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A. *Relatório Anual de Sustentabilidade 2010 do Banco Itaú Unibanco Holding S.A.* Disponível em <http://www.itauunibanco.com.br/relatoriodesustentabilidade/2010/download/Itau-Unibanco-RA-2010.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2012.
- MALETTE, Sébastien. *Foucault para o próximo século: ecogovernamentalidade*. Revista Ecopolítica 1. São Paulo, PUC-SP. Disponível em <http://revistas.pucsp.br/index.php/ecopolitica/article/view/7654/5602>. Acesso em 29 jan. 2013.

NATURA. *Relatório Anual Natura 2009*. Disponível em

http://natura.infoinvest.com.br/ptb/2450/relatorioanualcompleto_port_1008.pdf.

Acesso em: 27 mar. 2012.

SIQUEIRA, Leandro. *Procedências espaço-siderais das sociedades de controle:*

deslocamentos para a órbita terrestre. Revista Ecopolítica 3. São Paulo, PUC-SP.

Disponível em

<<http://revistas.pucsp.br/index.php/ecopolitica/article/view/11386/8299>>. Acesso

em 29 jan. 2013.

ULLOA, Astrid. *A ecogovernamentalidade e suas contradições*. Revista Ecopolítica 1.

São Paulo, PUC-SP. Disponível em

<<http://revistas.pucsp.br/index.php/ecopolitica/article/view/7655/5603>>. Acesso

em 29 jan. 2013.

VALE. *Relatório de Sustentabilidade Vale 2010*. Disponível em

[http://www.vale.com.br/pt-br/sustentabilidade/relatorio-de-](http://www.vale.com.br/pt-br/sustentabilidade/relatorio-de-sustentabilidade/Documents/Relat%C3%B3rio_Sustentabilidade_Port_2010.pdf)

[sustentabilidade/Documents/Relat%C3%B3rio_Sustentabilidade_Port_2010.pdf](http://www.vale.com.br/pt-br/sustentabilidade/relatorio-de-sustentabilidade/Documents/Relat%C3%B3rio_Sustentabilidade_Port_2010.pdf).

Acesso em: 27 mar. 2012.