

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Marilia Bonzanini Bossle

**Responsabilidade Sócio-Ambiental em Pequenas Empresas
de Serviços**

Porto Alegre

2008

Marilia Bonzanini Bossle

Responsabilidade Sócio-Ambiental em Pequenas Empresas de Serviços

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado no Departamento de Ciências
Administrativas, como requisito parcial para
obtenção do grau de bacharel em
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luís Felipe Machado do Nascimento

Porto Alegre

2008

Marilia Bonzanini Bossle

Responsabilidade Sócio-Ambiental em Pequenas Empresas de Serviços

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado no Departamento de Ciências
Administrativas, como requisito parcial para
obtenção do grau de bacharel em
Administração.

Conceito final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Orientador – Prof. Dr. Luis Felipe Machado do Nascimento – UFRGS

AGRADECIMENTOS

- Aos meus pais que sempre me deram apoio e condições para eu chegar até aqui. A minha mãe, que sempre esteve ao meu lado, lendo e corrigindo todos os meus trabalhos da faculdade. Aos meus irmãos, em especial ao Ângelo, que dispôs de seu tempo para participar de minha pesquisa.
- Ao Drehmer, que sempre esteve ao meu lado, me dando forças e me mostrando que as coisas nunca são tão difíceis como podem parecer.
- Aos colegas que conheci nessa trajetória, em especial a Simone, com quem dividi muitos momentos, não só dentro da faculdade, mas fora dela também.
- Ao meu orientador, professor Luis Felipe, que além de toda a força, bom humor e contribuições dadas ao meu trabalho, ainda divide comigo uma grande paixão, o Sport Club Internacional.
- À professora Marisa, titular da disciplina final, que sempre achou uma brecha em sua agenda para me atender.
- À banca examinadora.
- Aos escritórios Pimentel & Rohenkhol Advogados Associados e Borges Schmidt e Almeida Advocacia que se dispuseram a contribuir com suas participações no trabalho.

RESUMO

As questões ambientais são uma prioridade no mundo moderno de negócios. Organizações de todos os tipos, tanto do setor público como do privado estão buscando ferramentas para gerir o impacto ambiental de suas atividades. Desse modo, a pesquisa buscou saber como a Responsabilidade Socioambiental está sendo trabalhada em empresas de pequeno porte de serviços, em escritórios de advocacia e se há benefícios econômicos e outros ganhos empresariais com a adoção de melhores práticas socioambientais e com a adoção de Sistemas de Gestão Ambiental. Assim, buscou associações entre uma postura socioambientalmente mais responsável e a melhoria da qualidade ambiental dos seus serviços, melhoria da imagem institucional e novas e melhores oportunidades de negócios. Este estudo de caso foi realizado em dois escritórios de advocacia e, através de questionários, email e telefone, chegou-se às informações e resultados. De acordo com a pesquisa, foi observado que essas organizações já estão colocando nas suas pautas a questão ambiental. Já está incluída nas perspectivas de análise do planejamento estratégico de uma organização e a outra está prestes a inseri-la. Quanto aos benefícios econômicos e novas oportunidades de negócio, se destacam as economias geradas pela maior eficiência dos processos e menor desperdício de materiais. Além disso, com a adoção de uma certificação ou de um reconhecido Sistema de Gestão Ambiental ainda poderiam conquistar novos mercados. Sem contar com os ganhos que poderiam obter com a melhoria da imagem institucional e o reconhecimento como uma empresa de excelente reputação.

Palavras-chave: Responsabilidade Socioambiental, Escritórios de Advocacia e Sistemas de Gestão Empresarial

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Esquema de Implantação de SGA	36
---	-----------

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo

BVS&A - Bolsa de Valores Sociais e Ambientais

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

EHS – *Environmental, Health and Safety*

FC - Fluxo de Caixa

GSE – Gestão Socioambiental Estratégica

ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial

ISO - *International Organization for Standardization* - Organização Internacional de Padronização

ONG – Organização Não Governamental

RSC – Responsabilidade Socioambiental Corporativa

SGA – Sistema de Gestão Ambiental

TBL – *Triple Bottom Line*

TIR – Taxa Interna de Retorno

TML – Tecnologia Mais Limpa

WBCSD - *World Business Council for Sustainable Development* – Conselho Organizacional Mundial para o Desenvolvimento Sustentável

UFBA – Universidade Federal da Bahia

VP – Valor Presente

VPL – Valor Presente Líquido

SUMÁRIO

SUMÁRIO	8
1 INTRODUÇÃO	10
1.1 PROBLEMA	11
1.2 JUSTIFICATIVA	12
1.3 OBJETIVOS	13
1.3.1 Objetivo Geral	13
1.3.2 Objetivos Específicos	13
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	14
2 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	16
2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA PREOCUPAÇÃO AMBIENTAL	16
2.2 AMBIENTE DE NEGÓCIOS E A VARIÁVEL AMBIENTAL	18
2.2.1 Macro Ambiente e suas variáveis	19
2.2.2 Micro Ambiente e seus atores	21
2.3 AMBIENTE INTERNO DA ORGANIZAÇÃO	25
2.3.1 A função finanças e a GSE	25
2.3.2 Responsabilidade Socioambiental Corporativa	31
2.3.3 Desenvolvimento sustentável	34
2.3.4 Sistema de Gestão Ambiental (SGA) e Iso 14001.....	35

2.3.5 Indicadores de Desempenho e Análise de Retorno	38
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
4 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS	45
4.1 SETOR DE SERVIÇOS – ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA	45
4.2 PIMENTEL & ROHENKHOL	46
4.2.1 Descrição das respostas	46
4.3 BSA ADVOGADOS	50
4.3.1 Descrição das Respostas	51
5 ANÁLISE DOS DADOS	54
6 CONCLUSÕES	61
REFERÊNCIAS	64
ANEXO A - HISTÓRICO ESCOLAR	67

1 INTRODUÇÃO

Considerando o aumento da consciência ecológica da população, motivada entre outras razões, pela destruição e escassez de recursos provocados pela ação do homem, as empresas de todos os portes se viram obrigadas a trabalhar com novos conceitos para garantirem a sua sobrevivência e a de seu negócio no mercado.

Dentre eles, temos o conceito de Sustentabilidade, que consiste na capacidade que uma atividade, negócio ou sociedade tem de se manter ativo e vivo, garantindo o suprimento de recursos e matérias primas e sem colocar em risco o esgotamento dos mesmos. Com o crescimento populacional, crescente industrialização e elevação na demanda, esse tem sido um desafio constante para a nossa sobrevivência no planeta e para a preservação do mesmo.

Assim, surge a necessidade de um novo conceito, o de Desenvolvimento Sustentável, que seria a busca do equilíbrio entre o crescimento econômico e o desenvolvimento humano. É o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem suas próprias necessidades. Esse processo, não depende apenas das macroestruturas, mas também das ações de cada indivíduo no seu cotidiano.

A responsabilidade social e ambiental surgiu inicialmente com o acontecimento de grandes desastres naturais a partir dos anos 50. Desde então, observa-se não só uma ampliação dos conceitos, como também o aumento da importância do papel das organizações perante a sociedade (NASCIMENTO, 2007). A partir dos anos 90, houve uma mudança de enfoque também no aspecto ambiental, onde as empresas passaram

a priorizar uma gestão mais ecoeficiente, não só se preocupando em resolver os danos causados, mas também e principalmente, preveni-los.

A partir dos anos 2000, já estava consolidado que os termos social e ambiental devem andar juntos. Não seria mais possível falar em Desenvolvimento Sustentável sem considerar os aspectos sociais, econômicos e ambientais. A Gestão Sócio-Ambiental ocorre pelo fato de as questões ambientais possuírem interfaces com questões sociais e vice versa.

Atualmente, vemos em todos os veículos de comunicação uma quantidade cada vez maior de notícias e reportagens sobre meio ambiente. Aparecem as medidas e práticas que foram tomadas e que deixaram a situação no estágio em que estamos onde já há falta de água em alguns países e muitos conflitos pela disputa e escassez de recursos naturais.

1.1 PROBLEMA

As questões ambientais são, dessa forma, uma prioridade no mundo moderno de negócios. Organizações de todos os tipos, tanto do setor público como do privado estão buscando ferramentas para gerir o impacto ambiental de suas atividades. As pressões para melhorar o desempenho ambiental podem vir de vários lados: legal, de legislações ambientais; influência do mercado, exigência dos consumidores; ou interna, para incremento da eficiência dos processos em geral.

As questões da gestão ambiental estabelecem a base para as práticas efetivas e conjuntas de qualidade, segurança, saúde e controle de emissões. A preocupação atual sobre as questões ambientais e desenvolvimento sustentável afetaram significativamente as práticas globais das organizações nos últimos anos fazendo com

que elas batalhem para estar em dia com a legislação governamental, acionistas e todas as demais partes interessadas.

Nesse contexto, as empresas se deram conta de que teriam que tomar alguma atitude para garantir sua sustentabilidade no mercado. Indústrias e empresas de grande porte passaram a reformular seus processos e a pesquisar formas de garantir o suprimento de suas matérias primas e não causar tanto impacto ao meio ambiente.

Desse modo, a pesquisa busca saber como a Responsabilidade Sócio-Ambiental está sendo trabalhada em empresas de pequeno porte de serviços, em escritórios de advocacia, e se há benefícios econômicos e outros ganhos empresariais com a adoção de melhores práticas sócio-ambientais e com a adoção de Sistemas de Gestão Ambiental. Ou seja, o que essas empresas fazem, pensam em fazer e o que poderiam fazer. Será analisado também se essas práticas estão relacionadas às estratégias empresariais, com vistas à sustentabilidade e se o incentivo em adotá-las foi devido a estímulos internos ou externos à organização.

1.2 JUSTIFICATIVA

O interesse no tema vem crescendo e os estudos estão se aprofundando cada vez mais no sentido de observar os processos e práticas e ver como está a contribuição das empresas para o meio ambiente e manutenção das mesmas no negócio. Além da observação de como essas práticas podem trazer retornos, incrementando os negócios, aumentando a lucratividade, diminuindo a despesa ou através da melhora da imagem junto aos clientes externos, internos e população em geral.

Essa preocupação em manter a sustentabilidade e na adoção de melhores práticas sócio-ambientais deve ser de todos: população, governo e organizações de todos os tipos. Porém, a maior parte dos estudos sobre o tema tem como objeto

indústrias ou empresas de grande porte. Dessa forma, o estudo buscou entender como as empresas de pequeno porte de serviços estão tratando do tema.

Este estudo poderá contribuir para que mais gestores possam adotar esses tipos de medidas em suas organizações e aumentar sua responsabilidade sócio-ambiental, agregando mais valor e melhorando sua imagem. O objetivo é que essas questões sejam inseridas no planejamento estratégico das organizações e absorvidas por todos para realmente se tornarem práticas comuns, que agreguem valor e criem novas e melhores oportunidades de negócio.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho é estudar como a Responsabilidade Socioambiental está sendo trabalhada nas empresas de pequeno porte de serviços, em escritórios de advocacia, e se há benefícios econômicos e empresariais com a adoção de melhores práticas visando a melhoria da qualidade ambiental dos seus serviços, melhoria da imagem institucional e novas e melhores oportunidades de negócios.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para o atingimento do objetivo geral, foi necessário traçar alguns objetivos específicos:

- a) Identificar os principais impactos ambientais negativos decorrentes das atividades das empresas, assim como as práticas e ações realizadas pelas empresas e indivíduos pertencentes a ela;
- b) Identificar se essas práticas ambientais fazem parte do planejamento estratégico das empresas;
- c) Analisar se existem ou se há a possibilidade de as empresas auferirem retornos econômicos decorrentes da adoção de boas práticas socioambientais e da obtenção do certificado ISO 14000
- d) Analisar as tendências e barreiras à adoção de uma Gestão Socioambiental Estratégica em empresas do setor de serviços.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

No capítulo 2 será feita uma revisão da literatura, onde se abordará a evolução dos conceitos envolvidos no tema de gestão ambiental, como eles se relacionam com o ambiente interno e externo de uma organização. Será abordada também a teoria sobre Sistemas de Gestão Ambiental e certificação ISO 14001. No capítulo 3 será feita a descrição dos procedimentos metodológicos utilizados.

No capítulo 4 será feita uma breve caracterização do setor de escritórios de advocacia e do perfil de cada um dos dois escritórios objeto deste estudo. Em seguida, a descrição dos resultados conforme as respostas dos questionários enviados às organizações.

No capítulo 5 será feita a análise desses resultados comparando-os e preenchendo os objetivos específicos. E por último, no capítulo 6, as conclusões que

incluirão as considerações finais, limitações do estudo e sugestões para estudos futuros.

2 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alguns autores de gestão ambiental dizem que em vez de as empresas se preocuparem com as “*best practice*”, deveriam se interessar pelas “*next practice*”. Nascimento, Lemos e Mello (2008, p. 18), definem o conceito de Gestão Socioambiental Estratégica (GSE):

A gestão socioambiental estratégica (GSE) de uma organização consiste na inserção da variável socioambiental ao longo de todo o processo gerencial de planejar, organizar, dirigir e controlar, utilizando-se das funções que compõem esse processo gerencial, bem como das interações que ocorrem no ecossistema do mercado, visando a atingir seus objetivos e metas da forma mais sustentável possível.

2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA PREOCUPAÇÃO AMBIENTAL

A intensificação da industrialização, a explosão demográfica, a produção e consumo desmedido, a urbanização e a modernização agrícola, geraram desenvolvimento econômico, tendo como consequências a degradação dos recursos naturais, a poluição da água, solo e ar e o desenvolvimento de condições que propiciam os desastres ambientais.

Antes de começar a escrever sobre a Responsabilidade Socioambiental, vamos ver como foi a evolução das questões ambientais no passado recente, segundo

Nascimento, Lemos e Mello (2008). Em 1978, surgiu na Alemanha o primeiro selo ecológico destinado a produtos considerados ambientalmente corretos. Na década de 70, de responsabilidade social, com foco na especificação legal, passou-se para um enfoque mais abrangente da conscientização social. Este se refere à capacidade de uma organização de responder às expectativas e pressões da sociedade (DONAIRE, 1995, p.23).

Na década de 80, a proteção ambiental começou a ser considerada pelos gestores das empresas como uma necessidade, por reduzir o desperdício de matérias-primas e assegurar uma boa imagem às organizações. Em 87 foi publicado “Nosso Futuro Comum”, Relatório da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento e esse contribuiu decisivamente para a disseminação mundial do conceito de desenvolvimento sustentável.

Em 92, A Conferência da Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (Rio 92) resultou em importantes documentos: Carta da Terra e a Agenda 21. Nos anos 90, também, percebe-se uma preocupação maior na otimização de todo o processo produtivo, buscando agora não só a economia, mas também a redução dos impactos ambientais em todo o processo, desde a fase de concepção até o descarte. Nesta mesma década temos o desenvolvimento do conceito de *ecodesign* e das normas ISO 14000.

Em 2002, a cúpula Rio + 10 fala de qualidade ambiental com enfoque na otimização do uso de matérias-primas escassas e não renováveis, racionalização do uso de energia, opção pela reciclagem e combate ao desperdício.

De acordo com Tachizawa (2004, p.23), o resultado econômico passa a depender cada vez mais de decisões empresariais que levem em conta que : a) não há conflito entre lucratividade e a questão ambiental; b) o movimento ambientalista cresce em escala mundial; c) clientes e comunidade em geral passam a valorizar cada vez mais a proteção do meio ambiente; d) a demanda e, portanto, o faturamento das

empresas passam a sofrer cada vez mais pressões e a depender diretamente do comportamento de consumidores que enfatizam suas preferências para produtos e organizações ecologicamente corretos.

Outra mudança, segundo o autor, diz respeito à nova era da economia digital, onde o capital humano passa a ser mais importante que o capital tradicional. As empresas passam a ter como principal ativo o capital humano, intelectual e do conhecimento. Dessa forma, a gestão de dados e informações dá lugar ao gerenciamento do conhecimento, exigindo a correta compreensão e interpretação das novas gerações que estão chegando, com uma nova cultura, valores e perfil psicológico.

No Brasil, o número de empresas que vêm utilizando medidas de gestão ambiental tem aumentado nos últimos anos. Empresas como a Seeger Reno, de autopeças, Hospital Itacolmy, Alunorte, Dana Albarus SA, de industrialização e comércio de componentes mecânicos de precisão, constituem iniciativas empresariais no *marketing* ecológico (TACHIZAWA, 2004, p. 25).

2.2 AMBIENTE DE NEGÓCIOS E A VARIÁVEL AMBIENTAL

Nos últimos anos, percebeu-se uma mudança no ambiente de negócios. Primeiro, observamos que a empresa deixa de ser meramente econômica, com vistas unicamente à maximização dos lucros dos sócios, para ser uma instituição sociopolítica, agregando fatores políticos e sociais como influenciadores na sua tomada de decisões (DONAIRE, 1995, p.13). Essas modificações têm impactos na administração das empresas e no modo como os administradores desempenham seu papel.

Com isso, foram sendo elaborados novos conceitos e estes cada vez mais, sendo incorporados pelas organizações. A Responsabilidade Social surgiu da idéia de

que as empresas precisariam atuar com responsabilidade não só sobre seus clientes, mas também através de proteção ambiental, projetos filantrópicos e educacionais, planejamento da comunidade, equidade nas oportunidades de emprego, serviços sociais em geral, de conformidade com o interesse público (DONAIRE, 1995, p.20).

Dentro dessa evolução, a variável ecológica foi ganhando importância no ambiente de negócios, impulsionada pela idéia de desenvolvimento sustentável, que atende às necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das futuras gerações atenderem às suas. Segundo Donaire (1995, p.30), na América Latina, houve uma deterioração e sobreutilização dos recursos naturais devido à exploração extremamente irracional feita muitas vezes para benefício de algum grupo de poderosos, sob o olhar complacente de governantes, e, geralmente sem sequer tirar proveito para o desenvolvimento interno. Assim, segundo o autor, a ação dos países da América Latina deveriam se voltar para 3 aspectos: recuperação do ambiente degradado; avaliação da degradação futura do meio ambiente; e, potencialização de recursos ambientais.

2.2.1 Macro Ambiente e suas variáveis

Todas as organizações têm que fazer uma análise ambiental e através dela monitorar e identificar as variáveis competitivas que afetam o desempenho da organização. Como as organizações são afetadas, direta ou indiretamente, pelas mudanças que ocorrem na política, economia e meio ambiente, devem analisar todas as variáveis que compõem seu macroambiente (NASCIMENTO; LEMOS; MELLO, 2008, p.23). São estas as variáveis que as empresas devem conhecer para definir suas estratégias:

- Variável econômica: conhecer o ambiente econômico e aspectos da economia em geral, ciclos de negócio, rendas do consumidor e padrões de consumo. A idéia das empresas deve ser criar e entregar valor para o cliente, sem aumentar seus custos;
- Variável tecnológica: avaliar o tamanho da empresa e sua capacidade de absorver tecnologias. A tecnologia produz novos produtos e novas maneiras de fazer, promover e distribuí-los. A tecnologia deve contribuir para a manutenção da sustentabilidade e habitabilidade do planeta e nesse contexto, surge a idéia de TML, que são as tecnologias mais limpas, que vão seguir o princípio de preservação e conservação do meio ambiente, evitando o desperdício e a degradação ambiental em prol do desenvolvimento sustentável.
- Variável ambiente natural: envolvem os recursos naturais que são utilizados pela organização ou afetados por ela. Envolve também a adoção de um *marketing* ambiental, que seria favorável para a empresa por vários motivos: a) *stakeholders* se sentem melhor por estarem associados a uma organização socialmente responsável; b) processos ineficientes geram poluição e aproveitamento inadequado de insumos; c) existe maior facilidade de obtenção de crédito de alguns bancos e de organizações de fomento ao desenvolvimento; d) atendimento à legislação cada vez mais rigorosa.
- Variável demográfica: tamanho e crescimento da população, sua distribuição geográfica e densidade, idade, sexo, raça, níveis de renda e instrução.
- Variável sociocultural: cultura, valores, crenças e costumes que se refletem no comportamento e no modo de vida das comunidades: responsabilidade socioambiental empresarial e questões éticas.

- Variável político-legal: leis, regulamentações e pressões políticas que afetam as decisões dos gestores.
- Variável competitiva: primeiro deve-se analisar as principais tendências e discontinuidades e depois as implicações destas no ambiente interno da organização. É importante também analisar os concorrentes e tipo de concorrência enfrentada.

2.2.2 Micro Ambiente e seus atores

No microambiente é mais fácil o controle e a interferência por parte da organização, mas para isso é importante que a mesma saiba quem são esses atores e como eles podem influenciar as tomadas de decisão. O gestores têm que saber que a organização faz parte de um sistema e que pode contribuir para o melhor funcionamento deste (NASCIMENTO; LEMOS e MELLO, 2008, p.94). Segundo os autores, são estes os principais atores do microambiente:

- a) Fornecedores: podem exercer um forte impacto nas estratégias da organização, já que muitas vezes, sua sobrevivência e produção dependem dos insumos ou serviços fornecidos. Assim, as organizações podem exigir um tipo de comportamento ou estabelecer parcerias com seus fornecedores. Muitos programas de Gestão Socioambiental Estratégica começam por exigências dos clientes, principalmente de organizações estrangeiras.
- b) Intermediários de mercado: são as organizações que ajudam o fabricante a promover, vender e distribuir seus produtos para o consumidor final. Um problema enfrentado nesse mercado é que esses intermediários geralmente são empresas de grande porte com poder de definir ou barrar o mercado do fabricante. Com isso, estes acabam não podendo fazer exigências ou muitas

vezes ainda tendo que se subordinar às vontades dos intermediários. Por outro lado, TACHIZAWA (2004, p.64) afirma que como a ampliação dos setores produtivos do paradigma pós-industrial, proporcionou novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional, a organização nesse novo contexto tende a subcontratar externamente atividades anteriormente realizadas no âmbito interno. Dessa maneira, induz-se naturalmente o surgimento de novas micro e pequenas empresas que passam a prestar serviços de forma até cativa e permanente como terceirizadas às empresas de médio e grande porte. Assim, uma organização de porte para preservar sua postura social e ambientalmente correta, necessita estabelecer parcerias com empresas de menor porte subcontratadas. Ou seja, o comportamento em termos de gestão ambiental e responsabilidade social de uma empresa fornecedora afeta diretamente a imagem da organização maior junto a seus clientes consumidores, tanto para o produto ambientalmente correto, como em termos de comportamento social. Podem ser (NASCIMENTO; LEMOS; MELLO, 2008, p.98):

- i. Organizações de distribuição física (logística): a idéia é que se desenvolvam sistemas mais eficientes de entrega, de forma a otimizar a logística diminuindo emissões de CO₂ e os resíduos de embalagem, por exemplo.
- ii. Agências de Serviços de marketing: Divulgando os resultados obtidos com as práticas socioambientais como forma de sensibilizar os consumidores e mostrar a viabilidade das ações ou mesmo para conscientizá-los quando necessário.
- iii. Intermediários Financeiros: Neste caso, a reputação da organização e sua saúde financeira são fatores importantes para que o agente financeiro lhe ofereça vantagens e um

atendimento diferenciado. Atualmente muitas instituições oferecem melhores condições para empresas que possuem programas de gestão socioambiental consolidado, de responsabilidade social corporativa ou que apresentem indicadores de performance ambiental. Hoje ainda existem fundos de investimentos cujos recursos são aplicados em ações socioambientais e os índices de sustentabilidade da BOVESPA.

- c) Concorrentes: as organizações devem estar atentas a que seus concorrentes estão fazendo. Para a conquista de novos mercados, o pioneirismo é fator importante, independente do tamanho da empresa. Quando se estabelecem indicadores, o gestor voltado à Gestão Socioambiental Estratégica poderá divulgar seus resultados, criando um novo padrão. Segundo DONAIRE (1995, p.54), a inexistência de consumidores conscientizados em relação à causa ambiental pode dar uma falsa impressão de que a empresa não está ameaçada pela crescente ampliação dos produtos amigáveis no mercado de bens e serviços. Estas empresas podem ser pegadas de surpresa pelos concorrentes que já incorporaram essa variável no seu processo de tomada de decisões e poderão tirar substanciais e permanentes vantagens de seu pioneirismo
- d) *Stakeholders* ou grupos de interesse: São pessoas ou grupo de interesses capazes de influenciar ou ser influenciados pelos resultados estratégicos da empresa ou que possuam alguma reivindicação a respeito do desempenho da organização. Estas deverão fazer um plano de comunicação dirigido aos públicos que desejam atingir.
- e) Clientes: Além de identificar suas necessidades e desejos, devem antecipar-se na satisfação dos mesmos, que muitas vezes precisam ser

conscientizados em relação ao uso e consumo de determinados bens e serviços. A Gestão Socioambiental estratégica deve se focar nesse esclarecimento e na elucidação do desperdício no uso e consumo dos bens e atuar na melhoria da performance dos mesmos.

Algumas empresas têm demonstrado que é possível ganhar dinheiro e proteger o meio ambiente mesmo não sendo uma empresa que atua no mercado verde, desde que as empresas possuam certa dose de criatividade e condições internas que possam transformar as restrições e ameaças ambientais em oportunidades de negócios (DONAIRE, 1995, p.51).

Segundo o autor, para a correta avaliação do posicionamento da empresa, há a necessidade de considerarmos as seguintes variáveis: a) Ramo de atividade da empresa; b) Produtos ou Serviços oferecidos; c) Processo: nível de poluição, de resíduos, de risco para trabalhadores, consumo de energia e eficiência no uso de recursos; d) Conscientização Ambiental; e) Padrões Ambientais: há uma correlação direta entre a conscientização da sociedade e os padrões estabelecidos. Assim, quanto maior a pressão social, mais restrita a legislação; f) Comprometimento Gerencial; g) Capacitação do Pessoal e investimentos em novas máquinas, instalações e equipamentos; h) Capacidade da área de Pesquisa & Desenvolvimento; i) Capital: muitas vezes o retorno pode demorar muito tempo, então as empresas ficam na dúvida se é rentável o investimento. O que as empresas podem buscar, são apoios e parcerias com órgãos governamentais.

2.3 AMBIENTE INTERNO DA ORGANIZAÇÃO

Depois de analisar o macro e microambientes, a empresa já tem idéia de seus aspectos externos, de suas ameaças e fraquezas. A empresa deve então olhar internamente para identificar as suas forças e fraquezas. A GSE inicia a partir desse diagnóstico completo realizado. Assim, serão identificados os aspectos e impactos socioambientais e os setores ou processos que apresentam maiores problemas ou oportunidades de melhorarem de acordo com os potenciais de cada um (NASCIMENTO; LEMOS; MELLO, 2008, p.135).

A implantação da GSE mexe com todas as áreas e o foco deve estar na melhoria contínua e na mudança de atitudes, mas alguns aspectos mais estratégicos, mesmo que podendo ser discutidos em todas as instâncias, devem ser definidos pelo nível mais alto da administração.

Assim como outras mudanças importantes das organizações, um programa ambiental para ser efetivo deve ser lançado pela alta administração ou, se for por outro escalão, deve ter o apoio da alta cúpula sob pena de não resultar nos objetivos planejados.

2.3.1 A função finanças e a GSE

A função finanças é de fundamental importância para analisar a viabilidade de qualquer projeto da empresa. Na GSE, ela vai atuar em todos os seus estágios, desde o planejamento até implementação e readaptações a novos cenários.

Segundo Nascimento, Lemos e Mello (2008, p.162), vai ser a responsável por responder a três questões iniciais. A primeira delas seria para definir em quais ativos a

organização deve investir, controlando o quanto de capital a empresa possui, se há necessidade de buscar no mercado e sobre as disponibilidades para gerir os gastos decorrentes. A segunda diz respeito ao modo como a organização pode obter esses recursos, vai definir a estrutura de capital, ou seja, a proporção de capital, próprio e de terceiros, e de curto ou longo prazos. E a terceira seria sobre como gerir os fluxos de caixa no curto prazo, já que, como já referido, os retornos desse investimento não são imediatos. Assim, o administrador financeiro deve estar atento à liquidez contábil, à estrutura de capital e na relação lucro *versus* custo-benefício do investimento socioambiental.

Investimentos sempre têm como objetivo final o aumento de satisfação dos proprietários da empresa. A variável-chave da decisão de investimento consiste em saber se os benefícios futuros compensam o dispêndio que é feito hoje para obtê-los (ABREU, 1982, p.17). Dessa forma, a variável tempo torna-se importantíssima e torna fundamental que seja feita uma boa análise e construção do fluxo de caixa do projeto em análise. As finanças tratam desse processo de lidar com o fluxo de caixa.

Para determinar a viabilidade de um investimento, existem alguns métodos que consideram o valor do dinheiro no tempo, tendo implícita uma taxa de desconto exigida. Dentre eles, temos o Valor Presente Líquido (VPL), a Taxa Interna de Retorno (TIR) e o *payback*.

Para o cálculo do VPL, temos que levar em conta o Valor Presente (VP) do investimento, que é calculado com a seguinte fórmula: $VP = C_1 / (1+r)$, onde C_1 é o fluxo de caixa para a data 1 e r é a taxa de juros apropriada, uma taxa de retorno. A análise de um valor presente diz que um pagamento de C_1 a ser recebido no próximo um período tem valor presente VP a uma taxa de juros r (ROSS, 2002, p. 74). Como se deseja determinar o custo ou benefício exato da decisão, o cálculo que se deve fazer é o do Valor Presente Líquido (VPL).

O VPL, segundo Ross (2002, p.126), é o melhor método para a avaliação de projetos de investimento, principalmente no caso de decisões com valores elevados. Isso porque, em primeiro lugar, o VPL usa fluxos de caixa para fazer a análise. Estes fluxos, além de poderem ser usados para outras finalidades na empresa, fazem uma análise mais profunda que, por exemplo, os lucros contábeis. Em segundo lugar, o VPL usa todos os fluxos de caixa do projeto em oposição a outros enfoques que ignoram os fluxos a partir de determinada data. E em terceiro lugar, ele desconta os fluxos de caixa ordenadamente dando importância para o valor do dinheiro ao longo do tempo (ROSS, 2002, p.127).

O cálculo do VPL pode ser feito pela fórmula $VPL = VP - I_0$, onde VP é o valor presente, ou a soma dos valores presentes dos fluxos de caixa projetados para y períodos no futuro e I_0 o investimento inicial (custo do projeto). Esse cálculo pode também ser visualizado assim: $VPL = \sum (FC^t / (1+k)^t) - I_0$. Dessa forma, o projeto será aceito se o VPL for maior que zero, pois indicará que o valor do retorno que vai se obter no futuro, projetado para os valores de hoje, com os descontos efetuados, será maior que o investimento efetuado. O VPL representa o resultado líquido do projeto no período zero, pode-se dizer também que é o lucro do projeto. É importante essa comparação, porque como o VPL traz os valores para o momento zero, permite a comparação de valores monetários de diferentes instantes de tempo.

Apesar de o método do VPL não apresentar problemas do ponto de vista teórico, do ponto de vista prático, muitos executivos alegam ele causa uma “sensação de falsa segurança”. Eles dizem isso, pois na hora das propostas de orçamento de capital, os fluxos de caixa são projetados até o final, os custos de oportunidade e colaterais são adequadamente considerados, os custos irrecuperáveis ignorados – que são os custos já incorridos e que não podem ser recuperados, portanto, não devem ser considerados na decisão de investimento - e quando se chega ao final, com um VPL elevado, a tentação é de pronto aceitar o projeto. Mas o problema é que o fluxo de caixa projetado pode não se concretizar e a empresa acabar no prejuízo.

Outro método para a avaliação é o da Taxa Interna de Retorno (TIR), que é a taxa a qual o fluxo de caixa descontado (ou seja, o VP) de um projeto é igual ao valor de investimento (custo do projeto, I_0). A TIR procura obter uma única cifra para sintetizar os méritos do projeto e é intrínseca ao projeto e só depende dos fluxos de caixa do projeto. A TIR é a taxa que deixa o VPL nulo, ou seja, o VPL de um projeto descontado à TIR é igual a zero. A regra geral de avaliação é aceitar o projeto se a TIR for superior à taxa de desconto (ou taxa mínima de atratividade) e rejeitar se for inferior. Sendo que essa taxa de desconto é a mínima TIR aceitável. O cálculo vai se dar pela soma dos fluxos de caixa descontados, onde $FC > 0$ é uma entrada de caixa e $FC < 0$, uma saída. Dessa forma, $VPL = \sum (FC^t / (1 + TIR)^t) = 0$.

Outro método é o do *payback*, que apesar de ser bastante utilizado, é um método que está conceitualmente errado, pois não leva em consideração o valor do dinheiro no tempo, ou seja, ignora a distribuição dos fluxos de caixa (ROSS, 2002, p.127). Dessa forma, o tempo de *payback* se dá pelo Valor do Investimento dividido pelos Encaixes líquidos por período. Um projeto com investimento de 70.000, com fluxos de caixa de 20.000, 20.000, 30.000, 30.000 nos quatro primeiros anos, tem um período de *payback* de 3 anos. Para amenizar essa falha, alguns executivos usam o método do período de *payback* descontado, onde há o desconto nos fluxos de caixa.

Esses três métodos, usados em conjunto, apresentam informações bastante úteis para a tomada de decisão (ABREU, 1982, p.43). Para o cálculo desses métodos, uma fragilidade seria o cálculo do retorno dos ativos intangíveis, que devem ser calculados em valores monetários para que sejam quantificados seus custos e benefícios. Como os analistas não podem ignorar esses fatores fundamentais, existem, segundo Abreu (1982, p. 200), três principais métodos para avaliar-se o valor dos intangíveis: o uso de pesquisas por questionários, a comparação interespacial e a valorização *expost*.

Os questionários podem ser feitos com consumidores com perguntas que buscam saber o quanto a mais que eles pagariam por tal benefício e com os

funcionários sobre satisfação e motivação. No caso das comparações interestaduais, inferências sobre o valor de alguns valores intangíveis podem ser conseguidas a partir da observação do que aconteceu em outras empresas quando projetos semelhantes ao planejado foram implantados. E, na valorização *ex post* o valor é inferido através da observação do comportamento do público e das implicações das escolhas governamentais (ABREU, 1982, p.200).

Além disso, como a empresa não negocia seus ativos intangíveis e seus valores só aparecem no mercado de ações ou quando a empresa é vendida, esses ativos podem ser classificados em três tipos que, juntos podem formar um balanço patrimonial de ativos intangíveis (SVEIBY, 1998, p. 11). São eles: a) competência do funcionário: as pessoas tendem a ser fiéis se forem tratadas de forma justa e tiverem a sensação de responsabilidade compartilhada e em uma organização do conhecimento, por exemplo, são os funcionários os ativos; b) estrutura interna: patentes, conceitos e sistemas administrativos e de computadores; e, c) estrutura externa: inclui as relações com clientes, fornecedores e demais *stakeholders*, reputação, marca e imagem da empresa.

Segundo Kaplan e Norton (2004), a estratégia da organização descreve como ela pretende criar valor para seus donos, clientes e cidadãos. Os autores afirmam que os ativos intangíveis da organização representam mais de 75% de seu valor e por isso a formulação e execução da estratégia deve tratar da mobilização e alinhamento desses ativos. Sveiby (1998) afirma que a diferença entre o valor de mercado e valor contábil, significativa em muitas empresas, está mais relacionada a ativos intangíveis do que a ativos tangíveis. Dessa forma, pode-se, através da consideração desses fatores intangíveis, possibilitar o melhor gerenciamento de custos e melhor acompanhamento das tendências do mercado.

Com a ampliação desse tipo de percepção, um novo tipo de balanço começa a ser visualizado e ganha visibilidade nacional quando o sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, lança, em 16 de junho de 1997, uma campanha pela divulgação do balanço social. Com o apoio de lideranças empresarias, da Comissão de Valores Mobiliários

(CVM), autarquia do Ministério da Fazenda que fiscaliza as bolsas de valores; da Gazeta Mercantil; de muitas empresas (Xerox, Banco do Brasil, Banco do Nordeste, Glaxo Wellcome, Usiminas, entre outras); e de suas instituições representativas (Firjan, Abrasca, Abamec, Febraban, Associação Comercial do Rio de Janeiro), a campanha decolou.

O balanço social tem a mesma estrutura do balanço convencional, porém mostra todos os investimentos, custos e ganhos com as melhorias em função das atividades tangíveis e intangíveis realizados em prol do ambiente natural e social. É a forma de prover a organização dos aspectos intangíveis de sua atividade, já que estes dificilmente eram mensurados e considerados relevantes (NASCIMENTO; LEMOS; MELLO, 2008, p.164). Dessa forma, economistas ambientais e ambientalistas buscam integrar os interesses econômicos, sociais e ambientais no desenvolvimento sustentável.

Nesse contexto, a BOVESPA, Bolsa de Valores de São Paulo, também está presente com a criação da BVS&A, a Bolsa de Valores Sociais e Ambientais, que atua para impulsionar projetos realizados por ONGs brasileiras com o objetivo de promover melhorias nas perspectivas sociais e ambientais do país. Para isso, BOVESPA e suas Corretoras associadas apresentam a carteira de projetos sociais e ambientais listados na BVS&A e buscam, assim, atrair recursos para estes seguindo a mesma idéia do mercado de ações.

As empresas precisam demonstrar, portanto, o quanto estão investindo, tanto na área social, quanto na área ambiental. A Bovespa avalia a sustentabilidade, Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) baseada no *triple bottom line* (TBL), que busca equilíbrio dos resultados econômicos, sociais e ambientais e um conceito mais atual que trata da governança corporativa. Isso demonstra que os investidores estão valorizando cada vez mais indicadores, além do TBL, a reciclagem, logística reversa e *ecodesign*. Esse estabelecimento de indicadores padrão contribui para o

desenvolvimento de uma nova mentalidade, a fim de regular as relações das organizações com o meio ambiente (NASCIMENTO; LEMOS; MELLO, 2008).

2.3.2 Responsabilidade Socioambiental Corporativa

Apesar de as empresas já terem evoluído bastante no que diz respeito a sua função social e não só econômica, ainda vemos muitas empresas usando o conceito de Responsabilidade Socioambiental apenas para se colocarem em evidência. Mesmo assim, segundo Nascimento, Lemos e Mello et al (2008, p. 183), todas as ações que visem promover a melhoria da qualidade de vida ou qualidade ambiental, como proteção ao meio ambiente, proteção social, saúde, educação, lazer, organização do trabalho são ações que se caracterizam como transformadoras e por isso socialmente responsáveis.

Em 1998, membros do WBCSD, Conselho Organizacional Mundial para o Desenvolvimento Sustentável, lançaram as bases do conceito de Responsabilidade Social Corporativa. Seu foco é a promoção da atuação organizacional ética e surgiu da necessidade de mostrar ao empresário a importância do seu papel na promoção da qualidade de vida da comunidade que o cerca. É importante integrar a RSC ao planejamento estratégico das organizações, pois iniciativas ligadas à prática do voluntariado, gestão ambiental, marketing verde, respeito aos empregados, fornecedores e clientes, dentre outras práticas, indicam uma tendência em direção à cidadania corporativa.

Donaire (1995), afirma que se as empresas querem sobreviver no longo prazo, devem contribuir para que tenham um ambiente favorável para isso, já que, não pode existir uma organização viável economicamente em uma sociedade deteriorada socialmente. Outro argumento favorável à responsabilidade social, é que através dela,

as empresas melhoram sua imagem institucional e isto pode se traduzir em mais consumidores, mais vendas, melhores empregados, melhores fornecedores, mais fácil acesso ao mercado de capitais, ou seja, pode ser uma vantagem estratégica ante às outras empresas.

Além disso, o envolvimento dessas organizações nessas questões pode se transformar em oportunidades de negócios. Preocupações com a poluição, por exemplo, fez com que muitas empresas buscassem modos produtivos mais eficazes e tecnologias mais limpas. Dessa forma, auferindo vultosas economias que talvez não fossem estudadas sem essa preocupação social. Assim, a busca de mecanismos, procedimentos, arranjos e padrões comportamentais desenvolvidos pelas empresas mostra aquelas que são mais ou menos capazes de responder aos anseios da sociedade.

Da mesma forma que a responsabilidade socioambiental, a gestão socioambiental estratégica também exige a incorporação de novos valores e com base num comportamento ético. As empresas já estão nesse caminho e para isso, estão incluindo estes no seu planejamento estratégico e assumindo uma visão sistêmica de todo o processo, com as pessoas se dando conta de que cada um pode fazer a sua parte, assumindo de fato as responsabilidades de tentar reparar o dano que o homem causou e principalmente, eliminando os processos de degradação.

Essas práticas baseadas na responsabilidade socioambiental são vistas pelo mercado como inovadoras de diferenciação e competitividade. Isso se torna ainda mais importante nesse momento de globalização dos negócios, internacionalização dos padrões de qualidade ambiental esperadas com as "ISOs" (14000), conscientização crescente dos atuais consumidores e a disseminação da educação ambiental nas escolas. Diante disto, as organizações deverão incorporar essa variável nos seus cenários e na tomada de decisão, além de adotar uma postura responsável em relação à questão (DONAIRE, 1995, p.50).

Donaire (1995, p. 50) estabeleceu 10 passos para as empresas chegarem à excelência ambiental: 1) Desenvolva e publique uma política ambiental; 2) Estabeleça metas e continue a avaliar os ganhos; 3) Defina claramente as responsabilidades ambientais de cada uma das áreas e do pessoal administrativo; 4) Divulgue interna e externamente a política, os objetivos e metas e as responsabilidades; 5) Obtenha recursos adequados; 6) Eduque e treine seu pessoal e informe os consumidores e a comunidade; 7) Acompanhe a situação ambiental da empresa e faça auditorias e relatórios; 8) Acompanhe a evolução da discussão sobre a questão ambiental; 9) Contribua para os programas ambientais da comunidade e invista em pesquisa e desenvolvimento à área ambiental; 10) Ajude a conciliar os diferentes interesses existentes entre todos os envolvidos: empresa, consumidores, comunidade, acionistas, etc.

O autor também listou os benefícios da gestão ambiental, que serão econômicos e estratégicos. São eles, economias devido à redução de consumo de água, energia e outros insumos; devido à reciclagem, venda e aproveitamento de resíduos e diminuição de efluentes; redução de multas e penalidades por poluição; aumento da contribuição marginal de “produtos verdes” que podem ser vendidos a preços mais altos; aumento da participação no mercado devido à inovação dos produtos e menos concorrência; linhas de novos produtos para novos mercados; aumento da demanda para produtos que contribuam para a diminuição da poluição. E os estratégicos como, melhoria da imagem institucional; renovação do portfolio dos produtos; aumento da produtividade; alto comprometimento do pessoal; melhoria nas relações de trabalho. Melhoria e criatividade para novos desafios; melhoria das relações com os órgãos governamentais, comunidade e grupos ambientalistas; acesso assegurado ao mercado externo; melhor adequação aos padrões ambientais.

2.3.3 Desenvolvimento sustentável

Segundo Donaire (1995, p.39), o fato de que o meio ambiente era um recurso abundante, sem a necessidade de trabalho para a obtenção, aliado à falta de critério em sua utilização tornou disseminada a poluição ambiental, passando a afetar a totalidade da população, através de uma apropriação socialmente indevida do ar, água ou solo.

Na década de 90, o conceito de desenvolvimento sustentável consolida-se a partir da constatação de que os sistemas naturais do planeta são limitados para absorver os efeitos da produção e consumo (TACHIZAWA, 2004). Esse conceito foi disseminado pelo Relatório de Comissão sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento denominado “Nosso Futuro Comum” e tem 3 vertentes principais: crescimento econômico, equidade social e equilíbrio ecológico. (DONAIRE, 1995).

Fica clara, a partir daí, a inviabilidade de se manter as políticas econômicas causadoras de danos ambientais irreversíveis, bem como a necessidade de um sistema de produção que respeite a obrigação de preservar a base ecológica do desenvolvimento econômico do Brasil.

O desenvolvimento sustentável vai demandar uma nova forma de pensar e agir dos governantes, gestores de organizações e da sociedade em geral. A gestão ambiental assume um papel importante nas organizações já que atua na busca de uma conservação ambiental que permita alcançar o desenvolvimento mais sustentável possível. A Gestão Socioambiental Estratégica torna-se uma ferramenta de gestão importante não só para instituições produtivas, mas para toda empresa que gere algum serviço, processo ou produto.

2.3.4 Sistema de Gestão Ambiental (SGA) e Iso 14001

Um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) tem como objetivo o aprimoramento contínuo das atividades da empresa através de técnicas que conduzem aos melhores resultados, melhorando continuamente suas operações e negócios em harmonia com o meio ambiente. A gestão ambiental requer como premissa o comprometimento da alta direção e de uma política ambiental que deve fazer parte do planejamento estratégico da empresa e deve ser considerada como uma ferramenta importante para firmar uma boa imagem (VALLE, 1995, p.41).

A partir de sua política ambiental, a empresa deve estabelecer seu planejamento ambiental comprometendo-se a (VALLE, 1995, p.41): a) manter um SGA que assegure que suas atividades atendam a legislação vigente e aos padrões estabelecidos pela empresa; b) estabelecer e manter um diálogo permanente com seus empregados e a comunidade, visando o aperfeiçoamento das ações ambientais conjuntas; c) educar e treinar seus funcionários para que atuem sempre de forma ambientalmente correta; d) exigir de seus fornecedores produtos e componentes com qualidade ambiental compatível com a de seus próprios produtos; e) desenvolver pesquisas e patrocinar a adoção de novas tecnologias que reduzam o impacto ambiental e que contribuam para a redução do consumo de matérias-primas, água e energia; f) assegurar que seus resíduos sejam corretamente transportados.

A certificação ISO 14001 é uma norma reconhecida internacionalmente e que estabelece os requisitos para uma empresa implementar e operar um SGA. A ISO 14001, possibilita para as organizações melhores ferramentas para gerenciamento e comunicação sobre seus aspectos ambientais e ajuda a melhorar cada vez mais o desempenho ambiental e a promover o desenvolvimento sustentável. Se usadas corretamente, essas ferramentas podem trazer significativos retornos e benefícios para as empresas. Ela foi feita para ser aplicada em todos os tipos e tamanhos de

organizações e para poder se adequar às diversas condições geográficas, sociais e culturais.

Para os benefícios serem efetivos, a implementação e manutenção da ISO 14001 tem que ser aliada a um estruturado sistema de gestão integrado que permita que a empresa adote um Sistema de Gestão Socioambiental que permita a ela o atingimento das metas econômicas e ambientais, ou seja, o SGA é o primeiro passo para a certificação ISO 14001 (VALLE, 1995, p.). A base do método está na figura:

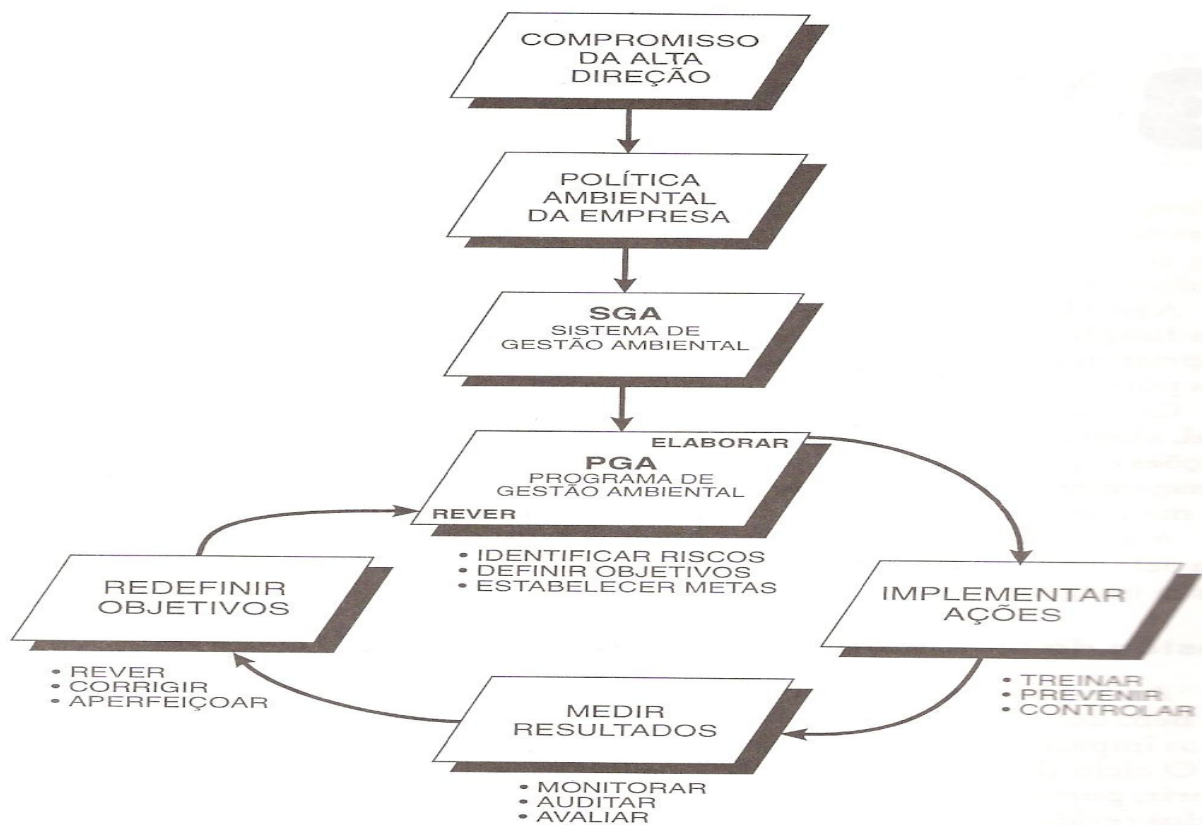


Figura 1 – Esquema de Implantação de SGA –
Fonte: VALLE (1995, p.40)

O sucesso do programa depende do envolvimento e comprometimento de todas as pessoas de todos os níveis da organização, especialmente da alta administração. Deve ser designado um gerente ambiental, profissional que coordenará o tema de meio

ambiente na empresa e em suas relações externas. Esse gerente deve ter acesso às decisões da empresa que possam afetar o cumprimento das metas estabelecidas

O objetivo geral da ISO 14001 é apoiar a proteção do meio ambiente e a prevenção da poluição em equilíbrio com as necessidades sócio-econômicas. É importante salientar que qualquer dos vários requisitos podem ser abordados simultaneamente e podem ser revistos a qualquer momento. A Iso foi elaborada para ser compatível com a ISO 9001 para benefício dos usuários.

A gestão ambiental engloba uma ampla gama de questões estratégicas e competitivas. Casos de sucesso de aplicação dessa norma podem ser usados para convencimento das partes interessadas sobre a importância da implantação (ISO 14000, 2005). A Iso 14001 é aplicável para qualquer organização que queira: a) Criar, implementar, manter e melhorar um SGA; b) Manter e assegurar sua conformidade com a política ambiental; c) Demonstrar conformidade com a ISO.

Os benefícios que uma empresa pode atingir através da implantação da ISO14000 são (NASCIMENTO, 2002, p. 2):

- Redução do custo de disposição dos resíduos.
- Melhoria da imagem, da relação com os clientes, além de melhorar o relacionamento com as autoridades regulamentadoras.
- Aumento do acesso aos fundos de investimento.
- Redução do seguro de investimentos.
- Redução dos riscos de responsabilidade de despoluição.
- Redução do custo de energia.
- Habilidade para correção de problemas potenciais antes de causar danos ambientais.

- Demonstração de comportamento ambiental esperado.
- Organizações que são pró-ativas, em oposição às reacionárias podem atingir estratégias e vantagens competitivas sustentáveis através de sistemas de gestão ambiental.

De acordo com pesquisa realizada por Nascimento (2002) sobre o processo de implantação de ISO 14001 em empresas brasileiras, os esforços institucionais, os custos envolvidos e os resultados dependem das especificidades de cada empresa mas todas as empresas analisadas salientaram os benefícios resultantes da certificação. Como benefícios diretos foram citados: a redução de desperdícios e de custos, a qualificação profissional dos funcionários e a adequação à legislação. Como benefícios indiretos destacam-se: a ampliação da consciência ambiental dos funcionários da empresa e dos funcionários das empresas terceirizadas e a imagem da empresa na sociedade.

2.3.5 Indicadores de Desempenho e Análise de Retorno

A escolha dos indicadores de desempenho e medidas de sucesso é fundamental para o processo, já que vai dar uma ligação com a visão, metas e objetivos estratégicos da organização (WEVER, 1996, p.157). É importante coletar as informações de desempenho para: a) comparar onde está a empresa e onde gostaria de estar; b) determinar como vai satisfazer seus consumidores e outras partes interessadas; c) avaliar onde são necessárias melhorias na maneira de administrar, operar e desenhar produtos, processos e serviços; d) informar suas tomadas de decisão e processos de comunicação.

De acordo com o estágio em que esteja a organização, haverá uma diferença da relevância de algumas medidas. No estágio inicial, as organizações tendem a coletar dados mais operacionais, como: nível de lixo produzido, número de acidentes, segurança dos produtos e violações legais. Num estágio mais desenvolvido, a organização já começa a identificar deficiências antes ocultas e começa a coletar dados sobre eficiência de treinamentos, balanço, comunicação, documentação e processos. Nesse estágio ela já pode prever e se planejar para problemas operacionais. Na fase mais madura, a organização reconhece e começa a preencher as lacunas nas suas competências internas e nas suas relações externas. Vão começar a coletar informações sobre impactos de seus produtos, operações e serviços nas pessoas e no meio ambiente e usar essas informações para melhorias contínuas em sua performance. As medidas são criadas nas áreas de tecnologia da informação, investimentos, relacionamento com clientes e fornecedores. Além disso, já se esforçam para aliar objetivos financeiros, de Recursos Humanos, operacionais e também tentam achar indicadores para saber o que os concorrentes estão fazendo (WEVER, 1996, p.158).

Com uma gestão ambiental proativa, pode-se obter redução de custos, incremento da renda e vantagem competitiva. Escolhas entre melhorias no processo, produto e de incremento de capital podem ser avaliadas somente se os custos e benefícios ambientais forem todos completamente identificados e medidos. A mesma análise é necessária para fazer escolhas entre diferentes possibilidades de investimentos de capital. É necessário que se tenham projeções dos retornos e custos futuros, assim como de possíveis mudanças em regulamentações ambientais, tecnologia e custos de tecnologia. Essas projeções não são fáceis de se fazer e não serão totalmente precisas, mas devem produzir informações que possam contribuir na tomada de decisões (EPSTEIN, 1996, p.164).

Nem todos os indicadores estão diretamente ligados aos objetivos organizacionais num primeiro momento. Muitas vezes, só estabelecem uma ligação

depois de avaliados e aliados a outras informações (WEVER, 1996, p.159). Alguns exemplos de indicadores de desempenho, segundo Wever (1996, p.160):

- Sistema de gerenciamento:
 - Número e frequência de auditorias internas;
 - Número de repetições nas auditorias semelhantes;
 - Tempo para executar ação corretiva;
 - Número de produtos administrados para cada produto (por exemplo, 1 impressora por pessoa ou 1 impressora para cada 6);
 - Número de pessoas envolvidas;
 - Porcentagem de funcionários certificados;
 - Número de horas de treinamento sobre EHS (*environmental, health and safety management*) para os empregados com essas funções;
 - Porcentagem do capital alocado neste tipo de projeto;
 - Custos de EHS por linha de produto;
 - Razão de equipe de apoio para EHS descentralizada para centralizada;
 - Economia advinda de programas de redução de poluição.

- Operacional:
 - Energia (unidades/ano):
 - Energia – unidade/produto;
 - Fontes de energia – contagem do gasto de cada fonte;
 - Energia pela emissão;
 - Quilometragem rodada pelos veículos.
 - Geração de Resíduos:
 - Toneladas / ano geradas;
 - Toxicidade dos lixos;
 - Porcentagem por ano de redução;

- Quantidade descartada de cada tipo de lixo (reciclado, recuperado, vendido, etc);
 - Quantidade de material novo X material reciclado;
 - Custo do descarte de lixo.
- **Matéria-Prima:**
 - Toneladas de MP utilizadas por matéria-prima de produto;
 - Quantidade de MP reutilizada ao longo do processo;
 - Porcentagem de MP reciclada no produto final;
 - Números de materiais usados;
 - Quantidade de material não sustentável utilizado;
 - Quantidade de recursos renováveis e sustentáveis utilizados ao longo do processo;
 - Custo da matéria-prima pelo custo do produto.

Ao selecionar as medidas de desempenho tem que se levar em conta quem precisa da informação, por que precisa e como vai usá-la. Algumas recomendações práticas (WEVER, 1996, p.161): a) Vincular as medidas com o esforço para melhorias – escolher medidas que sejam estrategicamente ligadas aos objetivos do gerenciamento EHS; b) Selecionar apenas poucas medidas para serem acompanhadas no nível corporativo – é mais fácil acompanhar e levar a sério se forem menos medidas; c) Manter a análise associada a medidas simples; d) Criar as medidas conforme às necessidades próprias de sua organização; e) Criar um processo para atualização constante das medidas; f) Usar as medidas para melhorar a comunicação – qualquer progresso já pode virar notícia; g) Informações de medidas de desempenho também podem ajudar para justificar o incremento de recursos em alguns setores onde talvez ainda não se tenham atingido totalmente seus objetivos; h) Vincular as medidas à contabilidade e reconhecimento – cada pequeno sucesso pode ser comemorado, não

apenas depois de completado todo o processo; i) Medir a qualidade de seu gerenciamento; j) Utilize o *Benchmarking*.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo RICHARDSON (1999, p.70), método em pesquisa significa a escolha dos procedimentos sistemáticos que serão usados para a descrição e explicação de fenômenos. Tais procedimentos se aproximam dos seguidos pelo método científico que consiste em delimitar um problema, realizar observações e interpretá-las com base nas relações encontradas, fundamentando-se, se possível, nas teorias existentes.

Desse modo, para atingir os objetivos dessa pesquisa, ou seja, para verificar como as empresas de serviços estudadas percebem a importância da Responsabilidade Socioambiental e para verificar o que estão fazendo e o que podem fazer para melhorar suas práticas, foram selecionadas duas empresas do setor, uma com certificação ISO 9001:2000 e outra sem certificação, de acordo com a disponibilidade e vontade de a empresa participar.

RICHARDSON (1999, p.80) afirma que é a natureza do problema que define se o método a ser utilizado será quantitativo ou qualitativo. Nesse caso, será utilizada a abordagem qualitativa, que se justifica por ser uma forma adequada de entender a natureza de um fenômeno social. Segundo o autor, as investigações que se voltam para a análise qualitativa têm como objeto situações complexas ou estritamente particulares. Estes estudos podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades dos comportamentos dos indivíduos.

Como estratégia de pesquisa, será utilizado o estudo de caso, já que, segundo YIN (2005, p. 20), se utiliza o estudo de caso para contribuir com o conhecimento que temos de fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, geralmente de uma relevante complexidade. Além disso, um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2005, p.32).

No que diz respeito a procedimentos metodológicos, as pesquisas qualitativas de campo exploram particularmente as técnicas de observação e entrevistas devido à propriedade com que esses instrumentos penetram na complexidade de um problema (RICHARDSON, 1999, p.82). Desse modo, foi enviado um questionário com perguntas abertas para os gestores das organizações, que será analisado posteriormente de acordo com os critérios de Labes (1998): a) Relacionar; b) Comparar; c) Medir; d) Identificar; e) Agrupar; f) Classificar; g) Concluir; h) Deduzir.

A seleção do escritório com Iso 9001 foi feita através de busca na *internet* de escritórios com esse requisito e contatos por email e telefone com as pessoas responsáveis pela certificação. Neste caso, meu contato foi com a responsável pela comunicação social e com a responsável pela Coordenação de Qualidade. No caso do outro escritório, foi escolhido por afinidades pessoais e disponibilidade do escritório. Quem respondeu os questionários foi um dos advogados. Em ambos os casos, dúvidas e novas questões que surgiram ao longo na análise das respostas, foram solucionados por email e telefone.

Os dados foram analisados com base nas respostas dos questionários e comparados aos objetivos específicos e à revisão da bibliografia realizada. Os resultados e conclusões obtidas serão enviados às empresas participantes.

4 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo é feita uma breve caracterização do setor de serviços de escritórios de advocacia, seguida da caracterização do perfil de cada escritório e da descrição de suas respostas ao questionário.

4.1 SETOR DE SERVIÇOS – ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA

No ramo de serviços, aparentemente não há grandes impactos ambientais, porém já foi constatado que alguns hotéis causam maior impacto ambiental do que algumas indústrias químicas. A higienização dos banheiros, serviços de lavanderia, restaurante e o consumo de energia de um hotel, podem causar maior impacto do que a empresa que fabrica os produtos químicos utilizados por este hotel. Portanto, nem sempre o setor de serviço é de baixo impacto ambiental como se imagina.

Na pesquisa realizada em dois escritórios de advocacia foi analisado o consumo de energia, o consumo de papel, a geração de resíduos, como também a importância da adoção de boas práticas socioambientais para a sustentabilidade do negócio.

Identificou-se que estes escritórios estão profissionalizando a sua gestão, que estão buscando ajuda especializada desenvolverem e aplicarem um planejamento estratégico e financeiro, entre outros. Isso mostra a preocupação dos escritórios na sua sustentabilidade no mercado e uma visão de longo prazo.

A atividade de um escritório é um serviço, personalíssimo e intransferível, por isso exige um contato pessoal direto enfatizando a importância do contato pessoal através de boa rede de relacionamentos e de uma boa imagem pessoal e institucional. A importância da construção de vínculos com usuários é muito acentuada e é fundamental que os profissionais sejam eficientes, eficazes e talentosos.

A descrição dos resultados será feita com base nas respostas dos questionários de acordo com os objetivos específicos e para cada escritório.

4.2 PIMENTEL & ROHENKHOL

Pimentel & Rohenkohl Advogados Associados atua nas principais áreas do direito da empresa, fundamentalmente no direito tributário e societário. Atua desde 1999 e tem sua matriz em Porto Alegre, mas tem atuação nacional e internacional através de escritórios parceiros. Sua equipe conta com 27 pessoas, sendo 11 advogados, 7 acadêmicos, 8 do setor administrativo e 1 da recepção.

4.2.1 Descrição das respostas

De acordo com o objetivo (a) - Identificar os principais impactos ambientais negativos decorrentes das atividades das empresas, assim como as práticas e ações realizadas pelas empresas e indivíduos pertencentes a ela, seguem-se as informações obtidas através do questionário enviado à organização.

Apesar de ter políticas internas para evitar desperdícios, o Escritório nunca fez nenhum estudo de impacto ambiental. O Pimentel & Rohenkohl Advogados Associados

consome um grande volume de papel, 30 mil folhas mensais e não tem o costume de imprimir as folhas em frente e verso. Em algumas situações é utilizado papel rascunho, mas não utilizam papel reciclado. Já foram feitas campanhas internas para reduzir o número de impressões e para que as pessoas usem folhas de rascunho, mas o consumo continua alto. Não existe um programa de manutenção preventiva das impressoras, isto é feito conforme a necessidade, de forma corretiva. A principal impressora é alugada e a manutenção está incluída no contrato de locação. Não são utilizados *tonners* e cartuchos recarregados, e quando inutilizados, estes são descartados, sem a preocupação se este é o destino mais adequado.

Com relação ao consumo de energia, os computadores são desligados apenas à noite e não são usados protetores de tela, mas desligam os monitores quando não estão usando. O maior consumo de energia ocorre em função do sistema de ar condicionado.

Com relação às embalagens recebidas, os envelopes são reaproveitados pela área administrativa e as demais são colocadas no lixo comum. Não existe sistema de separação do lixo visando a coleta seletiva.

O respondente informou que, em sua casa, costuma fazer a separação do lixo, mas que no Escritório não faz isto por falta de caixas coletoras especiais. Informa ainda que se considera um cidadão responsável e preocupado com a preservação do meio ambiente. E dessa forma, procura cultivar essa responsabilidade através da preocupação em ter atitudes que colaborem com a preservação do meio ambiente.

De acordo com o objetivo específico (b) - Identificar se essas práticas ambientais fazem parte do planejamento estratégico e estratégia das empresas foram obtidas as seguintes informações que seguem.

Com relação a importância dos cuidados com o meio ambiente para a empresa, o primeiro aspecto mencionado que deve ser considerado é a satisfação dos funcionários e colaboradores. Há a preocupação da maior parte dos integrantes do

escritório com o meio ambiente. Esta situação impulsiona diversas ações para que o escritório desenvolva formas de na sua atividade não agredir o meio ambiente.

Em relação aos clientes, não houve a oportunidade de identificar que a preocupação com o meio ambiente tenha determinado uma contratação ou a perda de um trabalho. Todavia, os principais clientes possuem preocupações com as questões envolvendo a sustentabilidade e isto representa um indicador que ações semelhantes serão determinantes para a escolha dos seus colaboradores e prestadores de serviços.

Em relação aos incentivos dados aos funcionários, ainda não há nada concreto e especificamente em relação à Responsabilidade Socioambiental, mas há incentivos para implementação de inovações no escritório, que poderão ser direcionadas para implantação de medidas socioambientais inovadoras.

Com relação à preocupação dos clientes sobre o escritório ser ou não socioambientalmente responsável, foi relatado que a advocacia, na maioria das vezes, é uma atividade em que o elemento pessoal prepondera sobre elementos empresariais. No caso do escritório em questão, eles têm observado, a partir do seu crescimento e da conseqüente contratação de seus serviços por empresas mais estruturadas e de maior porte, a preocupação cada vez maior dos clientes com os elementos empresariais. E neste contexto, embora ainda não explícita, é provável que o fato de o escritório ser socioambientalmente responsável influenciará na manutenção dos atuais clientes e na conquista de novos.

Com relação à importância de ter uma certificação de qualidade, foi relatado que a profissionalização das relações citada anteriormente envolve a avaliação pelos contratantes de critérios objetivos que permitam a identificação do melhor prestador de serviços, o que pode indicar uma necessidade de certificação. Com relação ao interesse em obter, não foi relatado para agora, mas estão fazendo avaliação na política de crescimento do escritório, avaliando fatores internos e externos para avaliar a necessidade e se for o caso, o momento da aplicação.

A responsabilidade socioambiental está inserida nas perspectivas de análise para a estratégia empresarial, já que ela permeia a sociedade atual e isto reflete na gestão das empresas. Este fator obriga que, tanto internamente como externamente, a estratégia empresarial considere a importância da sustentabilidade.

De acordo com o objetivo específico (c) - Analisar se existem ou se há a possibilidade de as empresas auferirem retornos econômicos decorrentes da adoção de boas práticas socioambientais e da obtenção do certificado ISO 14000, o questionário permitiu a obtenção das informações que seguem.

Segundo a organização, a adoção de práticas socioambientalmente responsáveis poderia melhorar a imagem da empresa já que seria um elemento diferenciador e demonstraria que o escritório está atento às preocupações da sociedade com a questão e preparado para atender as empresas que exigem esta qualificação. Além disso, acreditam que isso faria aumentar o número de clientes e a demanda de trabalho. Com relação aos funcionários, foi relatado que seria mais complicado pois dependeria de uma série de mudança de hábitos, mas também acredita-se que após um período de conscientização haja a compreensão de que o esforço é recompensado pela qualificação do serviço que será prestado pelo seu escritório.

Com relação ao consumo de água e energia, são feitos trabalhos para diminuir o nível de consumo e valor dessas contas, sempre que a temperatura está agradável desligam o ar condicionado e abrem as janelas. Utilizam a ventilação natural e os funcionários são orientados a colaborar com isso. Quando saem das salas desligam as luzes e os monitores permanecem desligados quando os computadores não estão sendo utilizados. Utilizam lâmpadas econômicas e fazem o controle e acompanhamento dos consumos de energia e papel.

A empresa não faz acompanhamento de ações socioambientais de concorrentes, clientes e fornecedores, mas há a preocupação com os rumos do mercado para avaliação da necessidade deste acompanhamento no futuro.

Com relação aos retornos financeiros que poderiam obter, foi relatado que acreditam que obteriam do ponto de vista de custos, por exemplo, trocando o ar condicionado das salas por split's onde teriam uma redução no consumo de energia elétrica, mas também dizem que é um investimento alto e o retorno do benefício é em longo prazo. Do ponto de vista comercial, o retorno pode ser na captação de clientes que exijam esta qualificação dos seus prestadores de serviços.

Conforme o objetivo específico (d) - Analisar as tendências e barreiras à adoção de uma Gestão Socioambiental Estratégica em empresas do setor de serviços, seguem as informações coletadas.

Com relação aos impedimentos, relatam que não fazem a separação do lixo para não expor as informações confidenciais dos clientes ao descartar documentos no que seria o lixo seco.

A seguir são apresentados os dados do segundo escritório investigado, sendo que este já possui o certificado de qualidade ISO 9000.

4.3 BSA ADVOGADOS

A Borges Schmidt & Almeida Advocacia e Consultoria Jurídica é uma sociedade civil voltada para a assessoria, consultoria e prestação de serviços jurídicos, de caráter preventivo e contencioso, no âmbito do Direito Ambiental, Civil, Comercial e

Administrativo. O escritório atua desde 1997 e tem sua matriz em Florianópolis, Santa Catarina e um escritório de apoio em São Paulo onde trabalha 1 secretária.

O escritório Borges Schmidt e Almeida Advocacia conta com uma equipe de 53 pessoas nas suas atividades diárias. Destes, são 34 advogados, 5 estagiários, 1 responsável pela comunicação social, 1 pela coordenação da qualidade, 4 do setor administrativo e financeiro, 1 para arquivo de processos, 1 bibliotecária, 2 secretárias, 1 *office boy* e 3 jovens aprendizes.

4.3.1 Descrição das Respostas

De acordo com o objetivo (a) - Identificar os principais impactos ambientais negativos decorrentes das atividades das empresas, assim como as práticas e ações realizadas pelas empresas e indivíduos pertencentes a ela, seguem-se as informações obtidas através do questionário enviado a organização.

Também neste Escritório nunca foi feito nenhum estudo sobre impacto ambiental. Curiosamente, embora o número de pessoas que trabalham neste Escritório seja superior ao anterior, o consumo de papel corresponde a dez por cento, ou seja, são consumidas 5400 cópias ou impressões por mês na impressora principal – além da principal, têm mais 2 impressoras pequenas, onde não são feitos levantamentos). Sempre que possível é utilizado papel de rascunho ou o uso da frente e do verso da folha. Não foi informado se é utilizado papel reciclado. São feitas campanhas e ações permanentes para reduzir o volume de consumo de papel através de cartazes que são colados na parede e orientações dadas aos colaboradores para que façam o uso racional da impressora (imprimindo frente-verso e rascunho). Com as folhas descartadas são feitos bloquinhos para uso interno do escritório. A manutenção das impressoras é feita a cada 30 dias, e são utilizados *tonners* recarregáveis.

Com relação ao consumo de energia, todos os estabilizadores são desligados à noite, assim como todos os monitores e lâmpadas são desligados na hora do almoço. Não é utilizado protetor de tela nos computadores.

Com relação às embalagens recebidas e lixo produzido, tudo é colocado no lixo comum, pois não há separação de lixo no condomínio. Extra-oficialmente sabe-se que a separação é feita pelo zelador do prédio, o qual vende o lixo seco e fica com os ganhos obtidos.

A respondente do questionário informa que, em sua casa, faz a separação do lixo.

De acordo com o objetivo específico (b) - Identificar se essas práticas ambientais fazem parte do planejamento estratégico e estratégia das empresas foram obtidas as seguintes informações que seguem.

Para a empresa, os cuidados com o meio ambiente são muito importantes e por isso eles fazem o uso racional dos produtos e serviços derivados da natureza. Os incentivos dados aos funcionários para que executem ações de responsabilidade socioambiental são apenas morais no sentido que dão as informações relativas ao assunto.

Segundo a empresa, os clientes se importam se a empresa é socialmente responsável e a empresa possui a certificação ISO 9001:2000. A necessidade de obter essa certificação surgiu internamente, pois sentiram a necessidade de organizar e padronizar procedimentos para perseguir a melhoria contínua nos serviços prestados. Durante a implementação, a grande dificuldade foi fazer com que os colaboradores compreendessem a importância do sistema (que implica em alimentar planilhas, *softwares*, preencher relatórios etc).

A responsabilidade socioambiental ainda não está inserida nas perspectivas de análise para a estratégia empresarial, mas pretendem inseri-la.

De acordo com o objetivo específico (c) - Analisar se existem ou se há a possibilidade de as empresas auferirem retornos econômicos decorrentes da adoção de boas práticas socioambientais e da obtenção do certificado ISO 14000, o questionário permitiu a obtenção das informações que seguem.

A empresa acredita que a adoção de práticas de Responsabilidade Socioambiental traria uma melhora na imagem para a empresa, mas não acredita que mais clientes viriam a sua empresa se ela fosse reconhecida como socioambientalmente responsável. Mas acredita que seus funcionários teriam mais satisfação em trabalhar se a empresa fosse assim reconhecida.

Com relação ao consumo de água e energia não são feitos controles ou levantamentos, mas eles procuram economizar energia. Com relação à iluminação, não usam sensores de movimento, mas usam lâmpadas do tipo *comfort* (que não prejudicam as vistas e são mais econômicas). Segundo o entrevistado, será difícil reduzir o consumo de energia, ou adotar algum sistema de ventilação e iluminação direta.

A empresa não faz o acompanhamento das ações dos concorrentes, clientes ou fornecedores e afirmou que se houvesse uma pessoa responsável pela adoção das práticas ambientais, seria no nível da gerência.

Com relação aos possíveis retornos financeiros com a adoção dessas práticas, eles acreditam que talvez obtivessem e que a adoção das práticas teria impacto em termos de *marketing*, mas não serviria para a captação direta de clientes.

Conforme o objetivo específico (d) - Analisar as tendências e barreiras à adoção de uma Gestão Socioambiental Estratégica em empresas do setor de serviços, acreditam não haver barreiras ou impedimentos para a adoção das práticas ambientais.

5 ANÁLISE DOS DADOS

Com relação ao objetivo (a), podemos ver que nenhum dos escritórios realizou qualquer tipo de estudo de impacto ambiental, apesar de ambos terem citado que têm políticas e campanhas internas para evitar o desperdício. O Escritório menor consome cerca de dez vezes mais papel do que o outro, o que pode significar uma grande oportunidade de redução do consumo de folhas de papel, sem grandes investimentos. Individualmente, ambos os respondentes relataram uma forte preocupação com o meio ambiente, assim como essa preocupação aparece entre os demais funcionários.

Com relação ao objetivo (b), os cuidados do meio ambiente são importantes para ambas as organizações para melhorar a satisfação dos funcionários, já que estes individualmente assumem essa importância. Com relação aos clientes, ainda não foi percebida uma perda ou ganho diretos, mas há indicadores de que os seus clientes já começam a se preocupar com as questões envolvendo sustentabilidade, o que poderia indicar ser esse no futuro, um critério ganhador de pedido. As questões socioambientais estão presentes nas perspectivas de análise para a estratégia empresarial do escritório P & R. Já no BSA essas questões ainda não estão presentes no planejamento estratégico, mas demonstram ter interesse em inclui-las. O BSA já possui certificação ISO 9001 e ambas cogitam a possibilidade de obter uma certificação ambiental.

Com relação ao objetivo (c), os dois escritórios acreditam que a adoção de práticas socioambientais responsáveis poderia contribuir para a melhora da imagem da empresa, porém, P & R acredita na conseqüente atração de clientes e aumento na demanda de trabalho e BSA acredita que não haveria essa captação direta de clientes, mas seria positivo pois seus funcionários teriam mais satisfação. Ambos os escritórios

não fazem *benchmarking* das ações de seus *stakeholders*. P & R trabalham para reduzir o consumo de energia através de iluminação natural, ações individuais de apagar as luzes e monitores que não estejam sendo utilizados, uso de lâmpadas econômicas e controle de gastos de energia e papel. Acreditam que possam ter mais reduções com novas tecnologias, por exemplo substituindo seus aparelhos de ar condicionado por modelos split e retornos financeiros com a captação de novos clientes. Já o BSA, usa as lâmpadas econômicas, mas não faz controles de consumo de energia nem acredita que possa ter benefícios com o uso de iluminação ou ventilação natural.

A implantação de um SGA e posteriormente da certificação ISO 14001 pode trazer diversos ganhos internamente, nas operações dos escritórios e externamente com a melhoria da imagem e maior eficiência das operações. Entre os ganhos internos, podemos dizer que: a) se obteria uma redução e maior controle dos custos, redução dos riscos e melhora do desempenho; b) comprometimento de toda a organização; c) aumento dos lucros através da maior eficiência; d) melhor controle dos requisitos legais e regulatórios; e) melhoria da comunicação interna; e) com a inclusão da questão ambiental na estratégia, a empresa teria mais foco em suas ações; f) menor consumo de recursos, por exemplo de papel com um maior número de digitalizações e maior espaço interno; g) maior satisfação dos funcionários que gera um melhor ambiente de trabalho.

Além disso, o processo usa a metodologia do PDCA (Planejar, Fazer, Checar e Agir) de melhoria contínua e usa 4 enfoques para a implementação do SGA: a) Comprometimento – na perspectiva Planejar – expresso através da política ambiental e do planejamento, significa ser pró-ativo em vez de reativo, definir e cumprir e usar a política ambiental como guia da organização; b) Prevenção – na perspectiva Fazer – que compreende a fase de implementação e operação e consiste em prevenir em vez de corrigir; c) Cuidado razoável e conformidade regulatória – na perspectiva checar – envolve a verificação e ação corretiva; e, d) Melhoria contínua – na perspectiva Agir –

consiste na análise crítica e é baseada em que a organização deve constantemente evoluir para se tornar mais forte, mais enxuta e mais eficiente.

Em relação aos ganhos de imagem, são mais difíceis ainda de mensurar, pois não se pode prever com precisão os retornos. Mas de acordo com a pesquisa, pode-se afirmar que a empresa melhoraria sua reputação e poderia atrair mais talentos, já que jovens talentos gostam de trabalhar com empresas de boa reputação. O pioneirismo pode proporcionar espaços valiosos na mídia gratuita – as inserções em jornais locais ou até mesmo nacionais, poderiam pagar todo o investimento no processo, além de ser uma boa oportunidade para os escritórios se aproveitarem da propaganda, uma vez que sofrem duras restrições quanto a isso.

Outro fator que poderia gerar o retorno do investimento com poucos contratos, seria o fato de haver uma tendência de as grandes empresas com um SGA e certificadas contratarem também empresas com um Sistema de Gestão Ambiental e certificadas para lhe prestarem serviços. Muitas indústrias e empresas de auto-peças adotaram um Sistema de Gestão Ambiental e a certificação ISO 14001 por exigência das montadoras.

Com relação ao objetivo (d), os escritórios não relatam barreiras na adoção, a não ser à reciclagem de papéis que o P & R relatou que não poderia expor suas informações confidenciais, o que seria resolvido com uma máquina fragmentadora (picotadora) de papéis. Como já relatado, ambos percebem que o assunto está cada vez mais presente nos assuntos pessoais e empresariais e acreditam que no futuro essas questões estarão ainda mais presentes em suas estratégias.

Para a implementação de um sistema de gestão ambiental, o número de pessoas, custos e tempo estimados vão depender dos interesses e da pressa da organização. Existem muitos materiais e experiências anteriores de outras instituições que podem ser usadas como *benchmarking*. Por exemplo, para o primeiro passo, que seria a identificação dos impactos ambientais, o Instituto Ethos disponibiliza um manual

para que as empresas façam essa análise. A UFBA (Universidade Federal da Bahia) desenvolveu um sistema de monitoramento de água e energia para promover o uso racional desses insumos na universidade e disponibiliza gratuitamente o sistema para outras organizações. Professores da UFRGS montaram uma equipe em 1999 para elaborar um Sistema de Gestão Ambiental na universidade.

A Unisinos é uma universidade certificada pela ISO 14001 e seu processo demorou 18 meses com a participação de 8 funcionários que dedicavam 8 horas semanais de seus trabalhos para o projeto. Dessa forma, acredita-se que em um escritório de advocacia, 2 pessoas responsáveis seriam suficientes, sendo que poderia ser um advogado com acesso às informações estratégicas e uma secretária para auxiliar no projeto.

Para a obtenção do certificado ISO 14001, segundo os dados de uma empresa certificadora, o sistema poderia ser implantado em um tempo estimado de 8 meses com a necessidade de quatro visitas técnicas mensais em média num investimento de R\$ 1.200,00 por visita, dividido em 05 etapas (diagnóstico do sistema existente, planejamento para implantação / implantação do sistema/ análise da implantação e ajustes finais (auditorias internas) para certificação). Estima-se que o processo para a obtenção da ISO 14000 num Escritório que já possui os processos padronizados, custaria cerca de R\$ 70.000,00.

Considerando uma taxa de atratividade de 10%, por exemplo, e uma expectativa de retorno do investimento em 3 anos, o investimento realizado para obter o certificado ISO 14000 deve gerar um aumento de receita anual de R\$ 25.000,00 no primeiro ano e de R\$ 30.000 nos dois anos seguintes para compensar o investimento. Porém, sabe-se que as motivações para a implantação da ISO 14000 nas empresas não são apenas financeiras.

O Escritório poderia obter muitas vantagens com a obtenção da ISO 14001, desde vantagens de economia interna, ganhos de imagem, possibilidade de ganhar ou

de manter clientes e, destacar-se por ser o primeiro, ou um dos primeiros escritórios de advocacia a conquistar este certificado. Isto poderá gerar mídia gratuita e tornar o escritório conhecido para outros potenciais clientes.

Cabe citar o exemplo do Colégio Província de São Pedro, que adotou uma estratégia de desenvolver projetos especiais em vez de investir pesadamente em mídia. Um dos primeiros projetos foi o de estimular os seus alunos a participarem de concursos de robótica nos EUA. Os alunos participaram e ganharam prêmios. A divulgação destes fatos gerou mídia gratuita nos principais canais de TV, jornais de circulação nacional e nas rádios de Porto Alegre. A contabilização do valor dos espaços ocupados na mídia superou em muito o valor do investimento no projeto da robótica e ainda gerou uma imagem positiva, muito maior do que se o Colégio tivesse se auto promovido em campanhas publicitárias. Fato semelhante ocorreu com a divulgação do primeiro edifício ecológico de Porto Alegre. Fazendo esta analogia, imagina-se que o investimento na certificação ISO 14000 poderá resultar em espaços gratuitos na mídia.

Portanto, a ISO 14000 pode gerar ganhos internos, com a redução e otimização do consumo de material e energia e poderá gerar ganhos externos, de imagem e projeção para outros públicos que desconhecem este Escritório.

Para a implantação da ISO 14000 utiliza-se a metodologia PDCA, que proporciona que as organizações estejam sempre em busca de processos mais eficientes, em busca da melhoria contínua. Os benefícios podem ser tanto corporativos como financeiros, desde a melhoria dos relacionamentos internos e externos até a obtenção de custos reduzidos através do uso responsável de materiais e boas práticas ambientais. Além disso, a destinação mais adequada de resíduos, já que a organização teria que fazer separação do lixo, não poderia colocar certos tipos de resíduos, como papel ou lâmpadas fluorescentes em lixo comum. Para o problema dos documentos confidenciais, como já mencionado, poderia ser usada uma máquina fragmentadora de papéis.

Outro fator positivo é que a norma ISO 14001 é perfeitamente compatível com a ISO 9001:2000, que também usa o modelo de melhoria contínua proposto pelo método PDCA.

Com relação às barreiras ou dificuldades à implementação, a primeira de todas é o fato de o sucesso do projeto depender diretamente do apoio e comprometimento da alta administração. Se esta não der um apoio efetivo, todo o processo fica comprometido.

Outro fato é o problema da avaliação de ativos intangíveis, que dificultam a mensuração dos impactos socioambientais sobre o valor das empresas (LEMME, 2008, p.2), e segundo a Global Environmental Management Initiative, 50 a 90 % do valor das empresas podem ser atribuídos a fatores intangíveis. A falta de indicadores de desempenho e a difícil construção dos mesmos, dificulta ainda mais a tornar esses ativos tangíveis. Além disso, os ganhos com a melhoria da imagem da organização são também de difícil previsão.

Resumidamente, o processo de implantação da ISO 14001 envolve:

- a) Identificar os aspectos ambientais e avaliá-los conforme sua significância e a identificação dos aspectos negativos ajudará no planejamento de seu sistema e atividades;
- b) A organização deve seguir todos os requisitos da norma;
- c) Deve ter um representante da alta administração que conduza as reuniões de análise crítica para análise do desempenho visando a melhoria contínua;
- d) Todos da organização devem ser treinados;
- e) Todos os processos e operações devem ser registrados;

- f) Não necessariamente precisarão de novos formulários, o planejamento antecipado e completo permite que a empresa use formulários e registros já existentes;
- g) Monitoramento de desempenho em relação aos objetivos;
- h) Auditorias internas e externas para as medições necessárias.

Com relação aos indicadores de desempenho que poderiam ser usados por escritórios de advocacia, destacam-se número de repetições nas auditorias semelhantes, tempo para executar ações corretivas, número de pessoas envolvidas, número de horas de treinamento, economia advinda de programas de conscientização e educação ambiental com relação ao gerenciamento. No nível operacional, os indicadores podem ser quanto ao consumo de energia, toxicidade dos lixos, porcentagem por ano de redução e quantidade descartada de cada tipo de lixo (reciclado, recuperado, vendido, etc). Como outros objetivos do planejamento estratégico, com os ambientais também devem ser estabelecidas metas, objetivos e prazos para manutenção e controle.

6 CONCLUSÕES

Nesse estudo de caso, percebe-se que a preocupação ecológica e os conceitos relacionados com a sustentabilidade são uma realidade tanto no âmbito pessoal como no empresarial e já estão presentes nas discussões das empresas, mesmo que ainda não tenham nada muito estruturado em relação à questão. Conforme afirma DONAIRE (1995), pôde-se perceber que, de fato, a variável ecológica está ganhando importância no ambiente dos negócios.

A incorporação de conceitos de Desenvolvimento Sustentável e da Conservação Ambiental no dia-a-dia da empresa requer uma mudança na cultura em todos os seus níveis funcionais. A inserção desses novos conceitos na cultura da empresa exige um sistema de comunicação eficiente entre os vários níveis hierárquicos através de um programa de educação ambiental que mobilize a todos (VALLE, 1995, p.12). Dessa forma, é de fundamental relevância o fato de os escritórios de advocacia estarem buscando cada vez mais a profissionalização de suas gestões.

As grandes contribuições que a atuação responsável traz para a solução dos problemas ambientais são seu enfoque pró-ativo, sua busca de melhoria contínua, antecipando-se a sua própria legislação, e a sua visão sistêmica que abarca em um mesmo programa as preocupações com segurança, saúde ocupacional e meio ambiente (VALLE, 1995, p.11). A ISO 14001 proporciona a padronização e mensuração dos impactos. Com relação à diferença entre um escritório ter ou não a ISO 9001:2000 em relação às práticas ambientais não houve uma diferença significativa.

O apoio da alta administração em um projeto como esse é fundamental e na implementação devem ser levados em consideração as variáveis do macroambiente

(política, economia e ambiente) e do micro ambiente (*stakeholders*), assim como do ambiente interno (NASCIMENTO; LEMOS; MELLO, 2008). Além disso, antes de definir a política ambiental, a organização deve revisar suas visão e missão para ver se nelas está incluída a questão ambiental. Nesse cenário, profissionais de todas as áreas da empresa terão que se preocupar e trabalhar a gestão ambiental.

Considerando que uma empresa para ser sustentável deve ser lucrativa e que desperdício é prejuízo e diminuir o prejuízo é também uma forma de aumentar o lucro, há uma série de medidas simples que as empresas podem tomar, como por exemplo, efetuar limpezas de filtro de ar condicionado pode diminuir o consumo de energia e melhorar a qualidade do ar e a saúde dos funcionários. Além disso, há uma séries de organizações que estão tomando medidas e que podem servir de *benchmarking*. E nenhum dos dois escritórios faz o uso dessa técnica.

Outro fator positivo, são os ganhos de imagem e internos que se pode obter com a melhoria da eficiência dos serviços e das novas oportunidades de negócio que podem surgir com novos contratos e com a economia advinda desses processos mais eficientes. Haveria, dessa forma, uma criação de valor através desses ativos intangíveis da organização. O pioneirismo também pode gerar um destaque na mídia, além de novos contratos e parcerias com grandes empresas.

Um fator negativo é o fato de os indicadores ainda não terem uma metodologia padronizada e as empresas acabarem ficando sem um padrão para avaliar seu desempenho e terem que se comparar pela evolução no tempo além de a construção desses indicadores ser também uma tarefa difícil. Assim como é difícil a mensuração dos ativos intangíveis.

Porém, com a difusão do conceito de desenvolvimento sustentável se reconhece que uma empresa sadia não se sustenta sem um meio ambiente também sadio, por isso os conceitos ligados à sustentabilidade devem ser aplicados a todos os tipos de organizações (VALLE, 1995, p.10). Além disso, o importante não é a quantia de

dinheiro investida, mas sim como esse dinheiro é aplicado (por isso, qualquer prática deve estar em sintonia com o Planejamento Estratégico) – o problema de muitas políticas não é necessariamente a falta de recursos, mas a falta de uma boa e adequada alocação desses recursos que comprometeria a auferição dos benefícios econômicos e estratégicos resultantes da aplicação de um Sistema de Gestão Ambiental.

Com relação às limitações ao trabalho, é uma amostra pequena, de duas empresas e não permite a generalização das práticas para o setor. Não foi identificado nenhum escritório de advocacia no Brasil certificado pela ISO 14000, o que dificultou a obtenção de dados.

As sugestões para trabalhos futuros seriam a de fazer esse mesmo trabalho com uma amostra maior e a de explorar outros ramos de serviços ou empresas de varejo.

REFERÊNCIAS

ABREU, Paulo F. S. P.; STEPHAN, Christian. **Análise de Investimentos**. Rio de Janeiro: Campus, 1982.

BONI, Valeria; QUARESMA, Sílvia J. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevista em Ciências Sociais**. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, vol. 2 no 1, janeiro-julho / 2005. P. 68-80.

CAMPANI, Darci B. *et al.* **Implantação do Sistema de Gestão Ambiental na Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. In: SEMINÁRIO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA DA REGIÃO SUL, 25., 2007, Guarapuava. Disponível em: <http://www6.ufrgs.br/sga/ParaosEURs.pdf>. Acesso em: 10/11/2008.

DONAIRE, Denis. **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo: Atlas, 1995.

EPSTEIN, Marc J. **Measuring environmental performance: best practices for costing and managing an effective environmental strategy**. Chicago: Irwin, 1996.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **Iso 14000: environmental management** [recurso eletrônico]. Genève: ISO, 2005. 1 CD-ROM.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos - Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LABES, Emerson M. **Questionário: do planejamento à aplicação na pesquisa**. Chapecó: Grifos, 1998.

LEMME, Celso F.; CAMPOS, Fabiana M. **Questões Ambientais e Sociais nos Investimentos no Mercado de Capitais**: Análise do Desempenho de Índices e Fundos de Ações Baseados no Conceito de Investimento Socialmente Responsável. In: ENGEMA, 10., Porto Alegre, 2008. **Anais...** Porto Alegre: Encontro Nacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente, 2008. CD – ROM.

NASCIMENTO, Luis, F. M. POLEDNA, Sílvia R. C. **O processo de implantação da ISO 14000 em empresas Brasileiras**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22., 2002, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2002. 1 CD – ROM.

NASCIMENTO, Luis F. M.. **Quando a gestão social e a gestão ambiental se encontram**. In: Encontro Anual da ANPAD. 31. : 2007 : Rio de Janeiro. [Anais do EnANPAD]. Rio de Janeiro : ANPAD, 2007. 9 f.

NASCIMENTO, L. F.; LEMOS, A. D. C.; MELLO, M. C. A. **Gestão Socioambiental estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

RICHARDSON, Robert Jarry. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo, 1999.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SUCUPIRA, João. **A responsabilidade social das empresas**. Disponível em:

<http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infol=40&sid=5>. Acesso em: 10/06/2008.

SVEIBY, Karl E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa**: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004. Revista e ampliada.

VALLE, Cyro E. **Como se preparar para as normas iso 14000** : qualidade ambiental : o desafio de ser competitivo protegendo o meio ambiente. 2.ed. Sao Paulo: Pioneira, 1995.

WEVER, Grace. **Strategic environmental management**: using TQEM and ISO 14000 for competitive advantage. New York: John Wiley, 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO A – HISTÓRICO ESCOLAR

HISTÓRICO AVALIADO ADMINISTRAÇÃO - ÁREA FINANÇAS - NOTURNO - 2008/2					
Ano Semestre	Atividade de Ensino	Cre- ditos	Con- ceito	Caráter	Situação
2008/2	ESTÁGIO FINAL EM FINANÇAS (ADM01198)	12	-	Obrigatória	Matriculado
2008/2	GESTÃO DE OPERAÇÕES LOGÍSTICAS (ADM01015)	4	-	Obrigatória	Liberação com crédito
2008/1	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2008/1	GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL NAS EMPRESAS (ADM01012)	4	A	Eletiva	Habilitado
2008/1	POLÍTICA EMPRESARIAL (ADM01127)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2007/2	ECONOMETRIA (MAT02208)	4	A	Eletiva	Habilitado
2007/2	ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2007/2	GESTÃO DE TESOURARIA (ADM01171)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2007/2	LOGÍSTICA EMPRESARIAL E CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO (ADM01170)	2	A	Eletiva	Habilitado
2007/2	PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTO OPERACIONAL (ADM01014)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2007/2	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2007/1	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2007/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2007/1	INTRODUÇÃO À ANÁLISE DE SISTEMAS (INF01115)	4	A	Eletiva	Habilitado
2007/1	MOEDA E BANCOS I (ECO02231)	4	A	Eletiva	Habilitado
2007/1	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2006/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2006/2	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	4	A	Obrigatória	Habilitado

2006/2	ESTATÍSTICA ECONÔMICA (MAT02207)	4	A	Eletiva	Habilitado
2006/2	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2006/2	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2006/1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01144)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2006/1	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	6	A	Obrigatória	Habilitado
2006/1	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2006/1	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2006/1	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2005/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2005/2	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2005/2	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2005/2	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO (ADM01009)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2005/2	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	6	A	Obrigatória	Habilitado
2005/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2005/1	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2005/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2005/1	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2005/1	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2004/2	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2004/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2004/2	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2004/2	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2004/2	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01104)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2004/2	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01115)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2004/1	CÁLCULO I-B (MAT01102)	6	A	Obrigatória	Habilitado

2004/1	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2004/1	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO (HUM04004)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2004/1	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (ADM01185)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2004/1	LÍNGUA PORTUGUESA I A (LET01405)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2004/1	TEORIA ECONÔMICA (ECO02206)	4	A	Obrigatória	Habilitado