

THAÍNA FERREIRA LIMA

**IMPORTÂNCIA E ESTRATÉGIAS DE ADOÇÃO DE PRÁTICAS
EMPRESARIAIS SUSTENTÁVEIS**

VIÇOSA
MINAS GERAIS – BRASIL
JULHO – 2014

THAÍNA FERREIRA LIMA

IMPORTÂNCIA E ESTRATÉGIAS DE ADOÇÃO DE PRÁTICAS EMPRESARIAIS SUSTENTÁVEIS

Monografia apresentada ao Departamento de Engenharia Florestal da Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do curso de graduação em Engenharia Florestal.

VIÇOSA
MINAS GERAIS – BRASIL
JULHO – 2014

THAÍNA FERREIRA LIMA

IMPORTÂNCIA E ESTRATÉGIAS DE ADOÇÃO DE PRÁTICAS EMPRESARIAIS SUSTENTÁVEIS

Monografia apresentada ao Departamento de Engenharia Florestal da Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do curso de graduação em Engenharia Florestal.

APROVADA:

Prof. Sebastião Renato Valverde
(Orientador)

BIOGRAFIA

Thaína Ferreira Lima nasceu em 1 de fevereiro de 1988, em Cataguases, Minas Gerais.

Em 2005, concluiu o 2º grau na Escola Técnica de Formação Gerencial - SEBRAE, em Cataguases, Minas Gerais.

Em 2008, iniciou o curso de Engenharia Florestal, na Universidade Federal de Viçosa, sendo o mesmo concluído em julho de 2014.

CONTEÚDO

LISTA DE FIGURAS	v
EXTRATO.....	vi
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	6
2.1 Uso da água.....	4
2.2 Uso de energia	7
2.3 Desperdício	8
2.4 Motivando o Colaborador	10
3. MATERIAL E MÉTODOS	11
3.1 Objeto de estudo	11
3.3 Metodologia.....	11
4. DISCUSSÃO.....	12
4.1 Estudos de Caso	12
4.1.1 Wal-mart	12
4.1.2 Clorox	18
4.1.3 Banco Real	25

4.2	Nosso insustentável modelo econômico <i>Take-Make-Waste</i>	30
4.3	<i>Borrow-Use-Return</i> : uma alternativa sustentável ao modelo econômico atual	32
4.4	Números da Sustentabilidade	33
4.5	A maquiagem verde	36
4.6	Sustentabilidade e as perspectivas para o futuro	38
5.	CONCLUSÃO	39
6.	REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	40
7.	ANEXOS	42
	Anexo I: Panfleto explicativo do Wal-Mart distribuído aos seus associados sobre seu projeto de sustentabilidade.....	47
	Anexo II: Anúncios da linha de filtros Brita e de produtos Green Works feitos pela Clorox	48
	Anexo III: Portfólio da Clorox Company e porcentagem de participação das marcas em sua receita	49

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Distribuição do uso da água no Brasil, em 2003.....	5
Figura 2: Demanda de recursos hídricos no Brasil.....	6
Figura 3: Uso de energia elétrica em prédios comerciais.....	7
Figura 4: Redução na dimensão das embalagens.....	16
Figura 5: Plástico que se transformaria em lixo sendo reaproveitado.....	16
Figura 6: Razões pelas quais consumidores optam por produtos de limpeza naturais..	19
Figura 7: Jornada de Sustentabilidade da Clorox.....	24
Figura 8: Esquematização do sistema econômico Take-Make-Waste.	31
Figura 9: Opinião da população sobre a quantidade de dinheiro investido na proteção do meio ambiente.....	35
Figura 10: Comparativo de valores comerciais entre produtos ecológicos e convencionais.....	36

EXTRATO

LIMA, Thaína Ferreira, Universidade Federal de Viçosa, março de 2014.
Aspectos práticos e dogmáticos do uso do termo Sustentabilidade pelas corporações empresariais. Professor orientador: Sebastião Renato Valverde.

O presente estudo teve como objetivo pesquisar literaturas relacionadas com o tema sustentabilidade a fim de analisar criticamente o emprego desse termo pelas empresas, bem como relatar mudanças no processo produtivo de grandes corporações com o propósito de torná-lo menos degradante ao meio ambiente. Após a análise de *cases* que tratam dos setores de sustentabilidade em variadas companhias, concluiu-se que a adoção de práticas sustentáveis reduz os custos em uma empresa, diminuindo os riscos e elevando, assim, sua receita final. A avaliação e análise dessas estratégias de redução do consumo de água, energia e matéria prima podem servir como base e estímulo à adoção em diversos setores da economia.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, vive-se num mundo de degradação ambiental, uso indiscriminado de recursos naturais e desequilíbrio social, no qual se vê um culto ao consumismo e ao poder e um sistema público incapaz de atender às demandas sociais da população. Eliminar a visão de que os recursos naturais são gratuitos e ilimitados é uma questão de sobrevivência, de forma que esforços coordenados entre governo, empresas, ONGs e sociedade serão necessários para uma melhor proteção do capital natural (MENCARINI, 2008).

A partir da década de 60 intensificou-se a preocupação em promover uma mudança de comportamento do homem em relação a natureza, a fim de integrar interesses econômicos e ecológicos à qualidade de vida das pessoas. Como principal marco dessa conscientização, surgiu nos Estados Unidos, por pressão de movimentos ambientalistas, uma Lei Federal denominada "*National Environmental Policy Act of 1969*" (NEPA).

Este instrumento dispunha sobre os princípios da política ambiental norte-americana, exigindo para todos os empreendimentos com potencial impactante, um documento com identificação e análise de tais impactos ambientais e ações alternativas de mitigação de algum dano ambiental que o empreendimento pudesse acarretar.

O termo Desenvolvimento Sustentável foi usado pela primeira vez pela norueguesa Gro Brundtland, ex-primeira ministra de seu país. Em 1987, como presidente de uma

comissão da Organização das Nações Unidas, Brundtland publicou um livro chamado “*Our Common Future*”, que relacionava meio ambiente com progresso. Nele, Desenvolvimento Sustentável é definido como o desenvolvimento capaz de suprir as necessidades das gerações atuais de forma que não comprometa a habilidade das futuras gerações de suprir suas próprias necessidades (WILLARD, 2012). Trata-se de um conceito sistêmico que correlaciona os aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais da sociedade e como essas vertentes podem se manter em equilíbrio ao longo do tempo. Segundo Ehrenfeld (2008), sustentabilidade pode ser descrita como a possibilidade de humanos e outras formas de vidas continuarem a existir na Terra.

Bob Willard, em seu livro *The New Sustainability Advantage* define uma sociedade sustentável usando a metáfora do banquinho de três pernas. Essa metáfora reforça a ideia de que a sociedade se torna instável se uma perna está com problemas. Neste contexto, suas pernas ou pilares são: prosperidade econômica, gestão ambiental e responsabilidade social. O elemento econômico, ou lucro, é facilmente entendido e aceito pelas corporações – trata-se da manutenção da saúde financeira da empresa a longo prazo. O elemento planeta carrega não somente a questão de não causar danos ao meio ambiente com suas operações, produtos e resíduos, como também recuperar o ambiente degradado pelos danos já causados. Para isso, faz-se necessário a redução da quantidade de água, energia e materiais consumidos nos processos de fabricação, além da redução do desperdício e adoção de práticas remediadoras em locais contaminados. Já o elemento pessoas engloba como a companhia lida com seus colaboradores, as condições e relações de trabalho em suas operações e nas de seus fornecedores e a adoção de investimentos nas comunidades em que atua.

Ainda segundo Willard (2012), os alvos mais comuns de aplicação de práticas sustentáveis em empresas são a redução na emissão de gases de efeito estufa (GEE) e no consumo de energia elétrica, seguidos pela redução na produção de resíduos sólidos e do consumo de água. A redução nas emissões de GEE é uma prática adotada por 79% das companhias, enquanto a redução no consumo de energia elétrica responde por 57% das mudanças corporacionais. Ainda estão entre as maiores mudanças nos setores produtivos a redução do consumo de água, a adoção de processos de reciclagem de

resíduos, a implementação de fontes alternativas de energia e mudanças no processo de empacotamento dos produtos prontos para expedição.

Sustentabilidade é uma corrida para o topo e estratégias em busca de técnicas socioambientalmente corretas levam às empresas benefícios e vantagens competitivas. Esses benefícios advindos de uma maior e mais criativa atenção aos projetos ambientais e sociais aproximam a empresa de seus colaboradores, da sociedade e do planeta.

Sendo assim, a implementação de práticas sustentáveis em um modelo de gestão tradicional e sistemático cria novas oportunidades para que as empresas possam focar em seus objetivos, como redução dos números de contratações necessárias e, conseqüentemente, dos custos operacionais; além do aumento da produtividade; aumento da receita e da fatia do mercado; diminuição de riscos e aumento dos lucros.

Usualmente, as companhias optam por adotar práticas sustentáveis com o intuito de assentir com os direitos humanos, com as questões ambientais tão fortemente abordadas nos dias atuais e com as regulações de saúde e segurança em suas operações. Então, com o decorrer do tempo, há uma perceptível redução no consumo de energia, água e materiais em seus processos produtivos, possibilitando, inclusive, aumento nos lucros.

Essa percepção torna essas práticas inovadoras e, através da reinvenção de seus produtos, as companhias conquistam um mercado antes inexistente. Aquelas que andam na contramão desse movimento ambiental ascendente podem estar perdendo oportunidades de negócios.

Sendo assim, o presente trabalho desenvolveu uma análise das práticas em busca de maiores índices de sustentabilidade empresarial adotadas nos dias de hoje por grandes companhias ao redor do mundo a fim de se estimular a reflexão sobre a importância e as tendências no setor privado frente à questão da sustentabilidade. Conhecendo os aspectos práticos e dogmáticos dessas técnicas, uma análise crítica pode ser formada e os exemplos bem sucedidos podem ser seguidos por empresas que queiram integrar sustentabilidade à sua rotina.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Mesmo que uma companhia não se importe com o meio ambiente em si, são inúmeros e inegáveis os benefícios econômicos subsequentes à implantação de práticas de redução do consumo e desperdício de água, energia e matéria-prima nos processos produtivos, bem como à adoção de comportamentos socialmente corretos. Ao conjugar atitudes favoráveis ao meio ambiente com respeito pela sociedade que a acolhe e, assim, gerar benefícios econômicos para ambos – empresa e sociedade – uma companhia caminha de acordo com as regras de um sistema considerado ambiental e socialmente correto, ou seja, que atenda aos três pilares do desenvolvimento sustentável.

A adoção de práticas em prol da sustentabilidade em uma corporação pode ser considerada uma fonte que gera valor de mercado quando implantada como uma estratégia de inovação e aprimoramento organizacional.

2.1 Uso da água

A primeira lei sobre o uso dos recursos hídricos no Brasil surgiu em 1934, o Código de Águas. Porém, ele priorizava a utilização dos rios brasileiros para a produção de energia elétrica e não valorizava os possíveis demais usos para a água, como o

abastecimento público. Essa visão só se alterou em 1997, quando a Lei Federal nº 9.433 estabeleceu a Política Nacional de Recursos Hídricos (PNRH). Entre as inovações, se destacam a adoção do conceito de bacia hidrográfica como unidade de gestão dos recursos hídricos, a valorização dos múltiplos usos da água - tais como abastecimento e saneamento público, transporte e irrigação - e o reconhecimento da água enquanto valor econômico.

Um dos principais objetivos por trás destas mudanças é alterar a forma como empresários, gestores públicos e a população brasileira utilizam a água doce do país, induzindo um uso mais racional do recurso, para que índices como os de desperdício e contaminação caiam.

O mercado e os consumidores sinalizam às empresas que o uso racional dos recursos hídricos deve fazer parte dos processos produtivos de forma a permitir a produção de bens e serviços com menor demanda desse recurso e, conseqüentemente, menor emissão hídrica. De acordo com a Figura 1, a agricultura é o setor da economia que mais utiliza água, seguida pelo uso industrial e doméstico. Sendo assim, não somente no setor industrial, mas principalmente no setor de produção de alimentos, é aonde as técnicas em busca de sustentabilidade devem se concentrar.

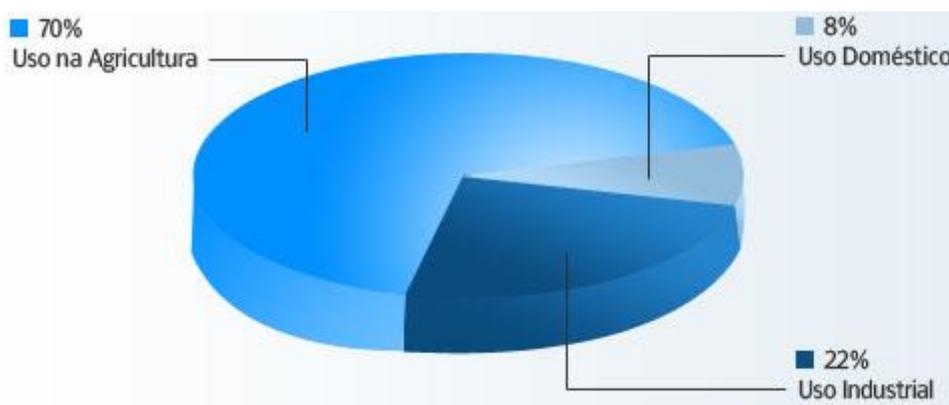


Figura 1: Distribuição do uso da água no Brasil, em 2003.

Fonte: Google.

Nesse contexto, entende-se que todo bem contém a chamada “água embutida”, que é compreendida como a quantidade de água usada para produzir determinado produto ou serviço (WILLARD, 2012).

Além da preocupação ambiental, a redução no consumo representa ao mesmo tempo menos custos para as empresas. O gerente técnico da Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel (ABTCP), Afonso de Moura lembra que 1m³ de água pesa 1 tonelada que necessita de um grande dispêndio de energia para ser movida. “Quanto menos volume de água for movimentada, menor será também nosso consumo de energia.”

São diversas as formas que uma empresa tem de reduzir seus índices de descarte de água, como adotar racionalização do consumo por substituição de processos; conscientizar seus colaboradores acerca dos benefícios econômicos e ambientais que essas práticas trazem; e, entre outras, modernizar seu processo produtivo de forma que ele seja coerente com as metas sustentáveis de produzir a mesma quantidade de bens e serviços com menos material.

A Figura 2 realça a informação que os esforços em prol da sustentabilidade devem também se concentrar no setor de agricultura, uma vez que a irrigação de culturas é responsável por 69% do consumo de água no Brasil.

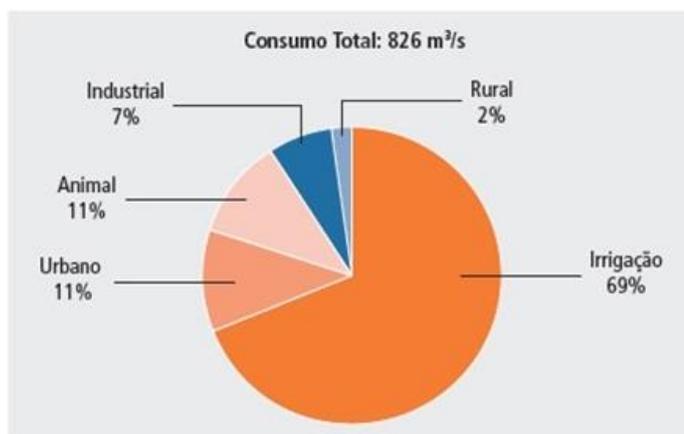


Figura 2: Demanda de recursos hídricos no Brasil. Fonte: Google.

2.2 Uso de energia

A mais rápida e efetiva forma de economizar dinheiro em uma companhia é através da redução do consumo de energia elétrica. Através da implantação de medidores de eficiência energética, os EUA constataram uma economia de 300 bilhões de dólares por ano no setor empresarial. No livro *Capitalismo Natural*, Paul Hawken *et al.* (1999) citam exemplos de empresas que reduziram seu uso de energia em 50% ou mais e obtiveram retorno de 100% com a readaptação de investimentos. Uma grande companhia asiática reduziu seu consumo de energia em 69% em menos de um ano; e em Singapura, uma empresa economizou 5,8 milhões de dólares/ano com a redução do consumo energético.

Nos EUA, os edifícios são responsáveis por 72% da eletricidade consumida e 38% das emissões de dióxido de carbono. Apesar da teoria de que edifícios “verdes” possuem maior custo de construção, a prática mostra que eles, na verdade, podem ter reduzido custo total por usarem técnicas naturais de aquecimento e resfriamento, dispensando o uso de equipamentos mecânicos. Aproximadamente 90% da energia consumida nos edifícios poderia ser economizada se estes fossem construídos com mais espaços para a entrada de luz natural, técnicas de engenharia e arquitetura para a climatização e com sistemas de energia solar, por exemplo (WILLARD, 2012).

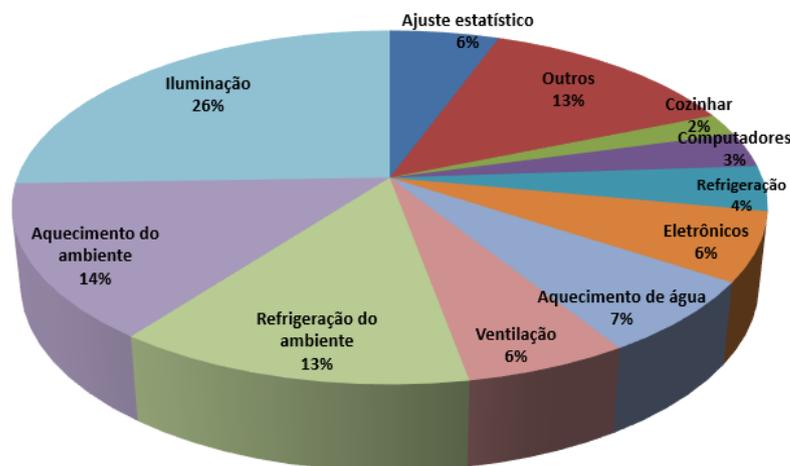


Figura 3: Uso de energia elétrica em prédios comerciais. Fonte: WILLARD, 2012.

Com um pouco de perícia e capital, torna-se fácil remodelar o sistema operacional de uma empresa de forma que ela seja mais energeticamente eficiente, e se os recursos permitirem, realizar uma auditoria com o auxílio de um consultor externo pode alavancar ainda mais a economia final de capital. Alternativas renováveis de energia estão se tornando cada vez mais competitivas no mercado. Os preços de compra e instalação de painéis de energia solar despencaram 50% em apenas dois anos e em 2011, o valor a ser pago por kWh de energia proveniente de fontes renováveis, como a eólica, atingiu um patamar competitivo ao valor da energia gerada por fontes não-renováveis (WILLARD, 2012).

2.3 Desperdício

As companhias compram ou extraem suas matérias-primas com a intenção de transformá-las em produtos que serão comercializados e irão gerar lucro. Enquanto uma certa quantidade do material e energia utilizada é realmente transformada em algum bem, boa parte acaba por ser desperdiçada.

O desperdício está embutido no processo produtivo como resultado direto de ineficientes sistemas e equipamentos que são, involuntariamente, desenvolvidos para gerá-lo. Muitos resíduos sólidos, desperdício de água e energia e poluição atmosférica são indicativos de um processo produtivo pouco eficiente. Um estudo da *US National Academy of Engineering* concluiu que cerca de 80% dos itens manufaturados são descartados após um único uso (HAWKEN *et al*, 1999).

Para se ter números mais precisos do valor que as companhias pagam pelo desperdício, faz-se necessário uma análise de quatro fatores descritos no documento *Environmental Management Accounting Procedures and Principles* da Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável:

- 1) Custo de compra dos materiais que serão desperdiçados – em torno de 60%. Essa categoria inclui matéria-prima, materiais operacionais, embalagens e água;
- 2) Custo do processamento do material antes de ele ser descartado – 20%. Engloba a energia desperdiçada e força de trabalho empregada no material antes de ele se tornar lixo;
- 3) Custo da prevenção de desperdício e gestão ambiental – aproximadamente 10%. Abrange qualquer serviço externo para a gestão ambiental, pesquisas e desenvolvimento de técnicas que visam a redução do desperdício;
- 4) Custo do tratamento e depósito do desperdício – 10%. Compreende o transporte, armazenamento e depreciação dos equipamentos envolvidos nessas tarefas, taxas pagas aos órgãos ambientais fiscalizadores e possíveis multas recebidas.

A cultura do desperdício se incorporou à sociedade e nada de concreto é feito para reverter os números do que se perde, tais fatos fizeram do Brasil o campeão mundial de desperdício. Segundo dados da Organização das Nações Unidas, somente no setor alimentício o país desperdiça 30% do que produz, isto é, 160 bilhões de dólares por ano.

Papel, plástico, vidro, metal, material orgânico, restos de material de construção, todos esses itens ainda possuem valor quando são descartados. Entretanto, muitas companhias tem limitado conhecimento da composição do seu lixo e menos ainda, como separar o material que ainda pode ser reaproveitado economicamente do que realmente deve ser descartado. Mas já existem algumas empresas especializadas nesse setor. Elas prestam consultoria e indicam o melhor a ser feito do material que seria descartado.

Usar o material descartado de uma companhia como matéria-prima para outra é chamado de “ecologia industrial”. Um dos maiores exemplos dessa prática vem da Dinamarca, onde empresas são convenientemente instaladas próximas umas das outras em um parque industrial ecológico projetado de acordo com os subprodutos. Foram investidos US\$60 milhões ao longo de 5 anos de construção da infraestrutura que daria suporte a essa mudança e a economia gerada chega a US\$120 milhões.

Quando os gestores das companhias passarem a analisar seus dados de quantidade e composição de resíduos, eles ficarão surpresos com a variedade de possibilidades que existem caso eles decidam reduzir seu desperdício eficientemente. O verdadeiro desperdício não é o material, são as oportunidades de negócios.

2.4 Motivando o colaborador

De acordo com HARARI *et al* (2000), a performance do colaborador em uma empresa pode ser descrita pela fórmula:

$$\text{Performance} = \text{Habilidade} \times \text{Motivação}$$

Baseando-se nessa informação, pode-se concluir que, se uma empresa deseja ser criativa, ter novos conceitos e trabalhar de forma diferenciada a fim de aumentar sua receita, ela precisa, antes de tudo, motivar seus colaboradores. Estratégias e programas sustentáveis provêm a energia necessária para inspirar pessoas que, no decorrer desse processo, se sentem realizadas por contribuir para o bem-estar da sociedade.

Um colaborador é mais comprometido com determinado projeto quando ele entende do que se trata, como esse projeto irá beneficiar a companhia, quando ele tem a oportunidade de aprimorar ideias, quando percebe que esse trabalho se alinha com o que ele acredita e sente que o esforço será recompensado (por melhorias em sua carreira, na sociedade ou no meio ambiente).

Segundo um estudo do Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável, companhias com funcionários motivados apresentam uma série de benefícios em relação aos seus competidores:

- Tem 20% melhor performance operacional em relação à média;
- 59% de seus funcionários alegaram que seus trabalhos trazem à tona suas mais criativas ideias;
- Elas aumentam sua receita três vezes mais rápido do que companhias sem colaboradores motivados.

3. MATERIAL E MÉTODOS

3.1 Objeto de estudo

O objeto de estudo são as práticas adotadas por grandes empresas em busca de tornar seu processo produtivo mais sustentável. Essas práticas são exemplificadas nos estudos de caso e suas respectivas mudanças nas cadeias produtivas de tais companhias são citadas. Também é objeto deste estudo a real intenção por trás do comportamento ambientalmente correto adotado por algumas companhias.

3.2 Metodologia

Para a composição deste trabalho foram usados, primordialmente, livros que compõem o material didático do curso *Global Business Practices in Sustainability*, curso de extensão ministrado pela *University of California - Los Angeles*. Além de *cases* desenvolvidos pela *Harvard Business School* e *Stanford Graduate School of Business*, todos também parte do material didático do curso.

Uma ampla pesquisa através de livros, artigos científicos, *websites* de companhias, revistas e organizações foi realizada. O processo de leitura do material, análise, síntese e escrita foi iniciado em janeiro de 2014, tendo fim após 2 meses.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Estudos de caso

4.1.1 Wal-Mart

A primeira unidade do Wal-Mart foi inaugurada em 1962 no estados de Arkansas, EUA. Por oferecer uma grande variedade de produtos a preços abaixo do mercado, a companhia cresceu como uma gigante do varejo e em 20 anos o número de unidades chegava a 882, com mais de cem mil colaboradores e faturamento de 8,4 bilhões de dólares. O sucesso aumentava exponencialmente e, em 2005, a companhia alcançou a casa de 6200 lojas ao redor do planeta, com 1,6 milhões de associados e faturamento de 312,4 bilhões de dólares. Como toda grande companhia, o Wal-Mart possui enorme impacto na sociedade e no meio ambiente devido à escala de suas atividades. Por exemplo: em suas operações de varejo, o Wal-Mart é o maior usuário privado de energia elétrica no Estados Unidos e emite mais de 19,1 milhões de toneladas cúbicas de dióxido de carbono anualmente. Se forem levadas em consideração as emissões de seus fornecedores, a quantidade estimada é 10 vezes esse valor.

Em 1995 o Wal-Mart iniciou suas atividades no Brasil e Argentina, quando introduziu suas primeiras unidades na América do Sul. Primeiramente implantado na região Sudeste do Brasil, dez anos depois suas lojas atendiam à região Nordeste, Centro-Oeste e outros estados da região Sudeste. Em 2009, o Guia Exame de Sustentabilidade

elegeu o Wal-Mart "A empresa sustentável do ano", por seu programa de sustentabilidade que inclui a construção de lojas mais eficientes, gestão de resíduos, educação de funcionários e engajamento de fornecedores para o desenvolvimento de produtos mais sustentáveis. Atualmente a companhia possui 49 lojas no Brasil, presentes em São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Paraná, Mato Grosso do Sul, Goiás e Distrito Federal.

No passado, o Wal-Mart lidava com as questões ambientais defensivamente, e não pró-ativamente e como uma oportunidade de aumento dos lucros. Em 1989, em resposta aos questionamentos de clientes acerca das questões ambientais, a companhia criou uma campanha para encorajar seus fornecedores a lançar produtos ambientalmente seguros em embalagens recicláveis ou biodegradáveis, mas sem que a empresa precisasse pagar a mais por isso. Obviamente, essa campanha foi alvo de críticas, já que ela repassava a responsabilidade e, conseqüentemente, os custos aos fornecedores, enquanto ao Wal-Mart cabiam os lucros e a imagem de uma empresa ambientalmente correta.

Apesar das críticas, a campanha cresceu e a empresa ficou conhecida como a primeira grande varejista a vender produtos sustentáveis. Com o sucesso da campanha veio também a adoção de "selos verdes" que o Wal-Mart incluía nas embalagens de seus produtos sem que fosse feito um monitoramento de tais melhorias em favor do meio ambiente. O número de produtos com o selo verde chegou a 300 e então os problemas começaram a surgir. Como exemplo, cita-se o fornecedor Procter & Gamble que estampou em seus pacotes de papel toalha o selo verde quando o tubo central dos rolos de papel era feito de papel reciclado, mas o papel era branqueado com produtos químicos nocivos ao meio ambiente e não reciclado. Quando os detalhes dos produtos foram expostos, as empresas fornecedoras e o Wal-Mart foram duramente criticados e a campanha de selos verdes foi extinta em 1993.

Com o intuito de acabar com sua má reputação, em outubro de 2005, Lee Scott, então presidente da companhia, assumiu o compromisso de implantação de uma estratégia sustentável em seus negócios para reduzir drasticamente o impacto que a

empresa causava ao meio ambiente e então se tornar “a mais competitiva e inovadora companhia do mundo”. Segundo Scott, trabalhar em prol do meio ambiente e gerar lucros não são tarefas mutualmente exclusivas. Ele também incluiu nas metas do Wal-Mart três tópicos: “Usar apenas energia 100% renovável em suas unidades, levar o desperdício à casa do zero e vender produtos realmente social e ambientalmente sustentáveis”.

A companhia investiu em seus próprios colaboradores. Ao invés de contratar uma nova equipe voltada a resolver seus problemas ambientais, o Wal-Mart fez da sustentabilidade uma nova responsabilidade para as pessoas em suas posições, contando com informações, perícias e outros recursos de seus próprios funcionários, fornecedores e comunidades nas quais estava inserida para alcançar seus objetivos ambientais.

Com essa nova concepção de ajuda de seus colaboradores em seus esforços em prol da sustentabilidade, a companhia passou por um processo chamado de "envolver, explorar e expandir." Neste processo os funcionários, clientes, fornecedores, associados e comunidade trabalham juntos para fornecer informações sobre questões ambientais e desenvolver idéias e novas técnicas para atingir os seus objetivos de sustentabilidade, o que também ajudou o Wal-Mart a agregar valor ao seu negócio. Se alguém tem uma maneira melhor e mais sustentável para fazer algo, é incentivado a compartilhar isso com outras partes interessadas, de forma a aumentar o impacto de toda essa nova rede sustentável.

Como a sustentabilidade não tinha suas metas concentradas apenas em prol do meio ambiente, o Wal-Mart mudou também a forma como seus colaboradores e a sociedade participariam e se beneficiariam dessas melhorias. A empresa criou um programa de ética que monitorava os sistemas de produção de seus fornecedores em países onde a exploração do trabalho era recorrente. Fornecedores que praticassem abusos aos seus trabalhadores recebiam um selo vermelho e tinham dois anos para regularizar sua situação, caso contrário o Wal-Mart cortaria suas relações de compra com a empresa. Como resultado de múltiplas reincidências em auditorias e, o

consequentemente recebimento do selo vermelho, 141 fabricantes tiveram seus produtos retirados das prateleiras do Wal-Mart.

Para reduzir o impacto do Wal-Mart sobre o meio ambiente, uma equipe de funcionários e consultores identificaram três áreas em que as metas ambientais deveriam ser concentradas e criaram as chamadas “redes sustentáveis”, que concentravam o foco de suas mudanças operacionais em: energia, resíduos e produtos. Além de outras melhorias, foi implantado:

- O uso de energia renovável em todas as unidades da companhia;
- Um novo conceito de embalagem, com tamanho reduzido e feita de material reciclado e reciclável;
- O sistema de certificação MSC em peixes e frutos do mar, garantindo assim sua procedência e qualidade;
- Redução ou eliminação de substâncias perigosas em produtos eletrônicos.

A empresa possuía grandes pretensões com o uso de suas novas redes sustentáveis , e começou com os objetivos diretos: aqueles que poderiam ser alcançados por meio de alterações que estavam dentro do controle mais imediato do Wal-Mart e seus fornecedores primários. Com a adoção de energia renovável, a companhia potencializou sua eficiência energética e ainda reduziu o desperdício não somente de energia, mas também de água, matéria-prima e mão-de-obra em suas operações de varejo.

A redução no tamanho das embalagens (Figura 4) ocorreu primeiramente nas caixas de brinquedos infantis. Uma pequena redução em suas dimensões proporcionou, além da economia de material, uma expressiva economia em combustível e em número de caminhões necessários para transportar tais produtos das fábricas para as lojas. Foram reduzidas 497 viagens de caminhões, o que gerou uma economia de 2,5 milhões de dólares por ano. Além disso, o Wal-Mart costumava gastar em torno de 16 milhões de dólares/ano no transporte do plástico advindo de embalagens que seriam inutilizadas. Com o uso de uma nova técnica de compressão de plástico entre camadas de papelão,

pelotização do plástico remanescente e posterior revenda para seus fornecedores, a companhia economizou 28 milhões de dólares por ano e deixou de desperdiçar 36 milhões de quilos/ano em material de embalagens (Figura 5).



Figura 4: Redução na dimensão das embalagens. Fonte: DENEND, 2008.



Figura 5: Plástico que se transformaria em lixo sendo reaproveitado. Fonte: DENEND, 2008.

O programa MSC estabelece uma série de padrões de certificação baseados no Código de Conduta para a pesca responsável da Organização das Nações Unidas e desenvolvidos com a ajuda de pescadores, vendedores, governo e ONGs e garante que peixarias e empresas de processamento de peixes e frutos do mar seguem as normas de manuseio do produto de forma, social e ambientalmente, sustentável. A implementação da certificação MSC em peixes e frutos do mar possui alto custo e é um processo bastante demorado, mas os próprios fornecedores abraçaram a oportunidade de aumentar seus lucros e a proporção de frutos do mar certificada no Wal-Mart aumenta a cada ano.

A mudança no setor de eletrônicos aconteceu devido às questões levantadas pelos consumidores de TVs, DVDs, telefones, instrumentos musicais, computadores e uma série de outros produtos eletrônicos que gostariam de adquirir produtos mais ambientalmente corretos. Além da redução ou eliminação de algumas substâncias tóxicas como Cádmio e Mercúrio na fabricação de eletrônicos e o incentivo aos fabricantes para que fossem desenvolvidos novos materiais de composição, houve ainda o recolhimento e deposição do lixo eletrônico em locais adequados. Além dos benefícios ambientais, a fabricação de produtos com substâncias menos perigosas era um processo que criaria um benefício econômico para os fornecedores da empresa, já que era uma demanda real dos consumidores e o Wal-Mart se comprometeu a adquirir a produção.

Como havia uma legislação em relação a tais produtos diferente para cada país e mesmo para cada estado dentro do seu maior mercado consumidor, os Estados Unidos, a companhia decidiu adotar os padrões nacionais daquele país, o que trouxe progresso e inovação na forma como os eletrônicos eram fabricados. Essa pode ser considerada a implementação de rede sustentável de maior sucesso no Wal-Mart. Ela proporcionou melhorias ambientais não somente na cadeia de fornecimento direto da empresa, o que por si só já é um grande passo, uma vez que trabalha diretamente com a poluição do solo e da água, resíduos e saúde humana, como também mudou o pensamento dos consumidores que ainda não levavam em consideração as questões ambientais. A

demanda por produtos que atendiam às normas nacionais e que eram menos agressivos ao meio ambiente aumentou exponencialmente.

Apesar da aparente adesão dos consumidores em toda essa rede sustentável, em um mês de coleta de lixo eletrônico o Wal-Mart contabilizou 70 toneladas de produtos. Esse valor mostra que apenas 1% dos consumidores retornaram seus produtos à loja depois de inutilizados. A companhia e seus fornecedores continuam trabalhando em busca de uma forma de mudar o pensamento de seus consumidores e trazer mais adeptos à essa campanha.

A campanha de redes sustentáveis levantada pelo Wal-Mart em geral foi bem sucedida. O presidente da companhia, em um discurso para apresentar os resultados parciais, citando a não eficiência do programa de lixo eletrônico, ressaltou: “Nós obtivemos grande progresso porque a maior parte das mudanças fazem sentido para nossos fornecedores, ou seja, proporcionam maiores lucros sobre seus produtos. Quando eles não estão envolvidos nessa nova rede sustentável é quando eles tem de assumir custos adicionais”.

Wal-Mart possuía metas ambiciosas e aspiracionais de sustentabilidade que dependiam não só de seus colaboradores diretos, mas também da maioria de seus fornecedores. Este foi um risco a que a empresa decidiu ser exposta. Apesar disso, a companhia e sua cadeia de suprimentos conseguiram alcançar suas metas. Ao reduzir significativamente os resíduos (embalagens, combustível, água, energia, custos de trabalho) no processo de produção, a empresa não só avançou em sua nova rede sustentável como melhorou sua imagem com a sociedade e alavancou suas economias.

4.1.2 Clorox

Em agosto de 2010 o faturamento da Clorox Company, uma empresa de médio porte do grupo P&G, alcançou a casa dos 5,5 bilhões de dólares. Fundada em 1913, a companhia é a terceira líder mundial no ramo de produtos de limpeza doméstica.

Em setembro de 2006, após 12 anos como Presidente da Coca-Cola, Co., Don Knauss assumiu o comando dos negócios da Clorox. A principal meta implementada em sua gestão era de levar o lucro anual da companhia à casa das dezenas de bilhões de dólares até seu centésimo aniversário, em 2013. A empresa focou seus investimentos em três estratégias: 1) desenvolver categorias adjacentes às marcas já existentes; 2) criar novos canais de vendas para as marcas então comercializadas; e 3) aumentar a implantação de unidades da companhia onde ela já havia feito negócios no passado. Criar uma demanda por seus produtos e conquistar a fidelidade de seus clientes poderia fornecer os alicerces necessários à companhia “verde” que estava por vir.

Na última década, gestores da Clorox perceberam que os consumidores eram avessos aos tradicionais produtos de limpeza por serem muito tóxicos. No final de 2007, a equipe de Estratégias e Crescimento da companhia procurou a Universidade de Cambridge para entender o impacto que uma adoção de práticas sustentáveis causaria e as oportunidades que a Clorox poderia ter nesse ramo. O diretor da equipe na época explicou: “Nós fizemos essa pesquisa para termos noção sobre uma emergente demanda de produtos que agredissem menos o meio ambiente. Precisávamos saber se os consumidores mudariam seus hábitos e passariam a comprar tais mercadorias. E nossa conclusão foi sim.”

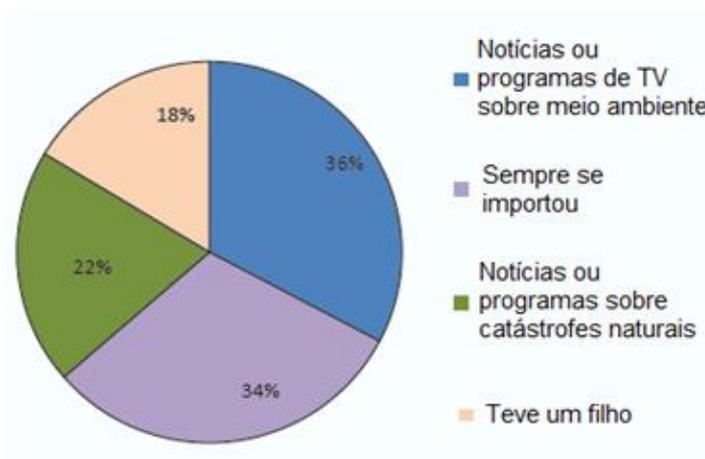


Gráfico 6: Razões pelas quais consumidores optam por produtos de limpeza naturais.
Fonte: WILLARD, 2012

De acordo com a pesquisa de Cambridge, consumidores que procuravam por produtos sustentáveis não eram mais um pequeno nicho. 15% da população se mostrou muito interessada em comprar produtos de limpeza menos agressivos à natureza; outros 33% se mostraram interessados nesses produtos e um terço da população disse adquirir produtos da linha verde regularmente. Eles também estavam dispostos a pagar mais caro caso encontrassem produtos eficientes que não degradassem o meio ambiente.

Clorox era uma companhia conhecida pela eficácia de seus produtos de limpeza doméstica. Mas, ao mesmo tempo, como uma marca que utilizava perigosos produtos químicos como ingredientes. A companhia resumia em três palavras suas metas para alcançar sucesso nos negócios: desejo, decisão e prazer. Tais metas buscavam, respectivamente, informar os clientes sobre como e porque a marca Clorox atendia aos seus desejos, certificar-se que eles escolheriam Clorox na hora da compra e garantir a fidelidade dos consumidores através de produtos que atendiam às suas expectativas. A companhia alinhou essas metas aos seus projetos sustentáveis, aumentando a demanda por seus itens através da aquisição de novas linhas de produtos e aperfeiçoamento de produtos que já faziam parte do seu portfólio: os filtros de água *Brita*; a linha de produtos de limpeza doméstica feita de ingredientes naturais *Green Works* e *Burt's Bee*, uma linha de produtos naturais para cuidados pessoais.

As vendas de água potável em embalagens plásticas de 500 ml cresceram vertiginosamente na última década. O maior mercado consumidor dos produtos da marca Clorox são os Estados Unidos e, mesmo naquele país que tem, segundo dados do site *Daily Finance*, 90% do seu sistema de abastecimento provendo água potável diretamente nas torneiras das residências, as pessoas tem o hábito de consumir água em tais embalagens mesmo quando estão em casa devido à ideia comercialmente implantada de que a água engarrafada é mais limpa, pura e com sabor mais agradável. Poucos são os que possuem algum tipo de filtro de água em casa. O consumo dessas embalagens se torna uma alternativa prática para o dia-a-dia. Anualmente são

consumidas em torno de 50 bilhões de garrafas de 500 ml de água nos EUA, número que corresponde a um quarto do consumo mundial.

A aquisição dos filtros de água *Brita* apresentou-se como uma alternativa ao consumo desenfreado de água em garrafas plásticas que seriam, muitas vezes, descartadas na forma de lixo comum. Em 2006 o filme do diretor Al Gore, “*An Inconvenient Truth*”, aumentou a consciência dos consumidores acerca do impacto ambiental das garrafas de água, o que fez a venda dos filtros deslanchar. Em agosto de 2007, Brita se aliou à Nalgene, uma fabricante de garrafas de água reutilizáveis para lançar a campanha *FilterForGood*. Essa campanha instruía os consumidores a usar as garrafas Nalgene com a água filtrada pelo Brita sob três justificativas: 1) a energia usada na fabricação das garrafas de plástico descartáveis poderia abastecer 190.000 casas todos os anos; 2) apenas um refil do Brita pode filtrar o equivalente a 300 garrafas de 500ml de água; e 3) beber água diretamente da torneira, filtrada pelo Brita, custa ao consumidor apenas dezenove centavos de dólar por dia, o que gera uma economia de 1.748 dólares ao ano (considerando um consumo de 240 galões de água por ano e preço de 1 dólar por garrafa). A campanha teve tanto sucesso que a Brita incorporou esses tópicos em suas propagandas e tornou altamente lucrativa e uma das marcas da Clorox de mais rápido crescimento.

Em novembro de 2007, a Clorox adquiriu também a marca *Burt's Bee*, uma líder em vendas em produtos naturais de cuidado pessoal, como alimentos e itens de higiene. Àquela época, o mercado de produtos de higiene à base de ingredientes naturais respondia por 6,4 bilhões de dólares, cerca de 10% do total, mas era a subcategoria que mais crescia. *Burt's Bee* foi criada sob a ideia central de “O bem maior”, que argumentava que se as companhias fossem socialmente responsáveis, os lucros as seguiriam.

Quando Clorox adquiriu a *Burt's Bee*, Knauss ressaltou: “A marca *Burt's Bee* tem uma base sólida e conhecida entre os consumidores no que se trata de trabalhar em prol da sustentabilidade, saúde e bem-estar. Esperamos que isso nos permita explorar

essa fase estratégica e garantir à companhia bons negócios na categoria de produtos naturais.”

A aquisição de *Burt's Bee* parecia um negócio ideal, de acordo com a intenção da Clorox, pois era uma marca de grande aceitação nos EUA e com grande potencial internacional. Pensando em investir em sustentabilidade, a companhia analisou diversas categorias de produtos para focar seus esforços no crescimento interno e aquisições e o setor de saúde e cuidados pessoais foi o escolhido devido ao grande crescimento obtido na última década.

Entre a data de aquisição e final de 2010, a parceria entre Clorox e *Burt's Bee* havia impulsionado as vendas e conquistado novos mercados na Ásia, Europa e América Latina. Porém, em 2010, os EUA ainda enfrentavam a recessão econômica que tomou conta do país e a taxa de crescimento interno da *Burt's Bee* despencou, contabilizando apenas 4% do lucro de Clorox. A linha de produtos naturais respondia por 25% antes da recessão. Preço era um fator determinante na escolha e a marca, apesar de não perder clientes, deixou de ganhar novos consumidores na proporção que ganhara nos últimos anos.

Logo após a aquisição da *Burt's Bee*, Clorox adquiriu também a linha de produtos naturais de limpeza doméstica *Green Works*, em janeiro de 2008.

Pesquisas ao longo dos anos mostraram que alguns consumidores gostariam de ter casas limpas e saudáveis, mas tinham aversão aos tradicionais ingredientes ou “químicos” dos produtos de limpeza, como eles costumavam chamar. “Nós percebemos que a maior parte dos produtos naturais enfrentavam alguns desafios, incluindo a impressão de que eles não funcionavam. Eram muito naturais, muito caros e não estavam disponíveis na maioria dos mercados”, ressaltou Beth Springer, vice presidente da companhia, complementando: “Nós tínhamos extremo conhecimento em química na Clorox e isso poderia nos ajudar a criar produtos naturais que funcionassem efetivamente e que não fossem tão caros. Tínhamos ainda os consumidores e uma rede de distribuição, isso nos possibilitava introduzir os produtos ‘verdes’ no mercado.”

Produtos naturais representavam menos de 1% da categoria de limpeza doméstica e custavam o dobro dos produtos tradicionais. Não haviam padrões governamentais que os produtos deveriam atender para serem chamados de naturais e algumas marcas usavam rótulos verdes em seus produtos para passar a impressão ao consumidor que eram produtos naturais.

Apesar de haver muita preocupação acerca da opinião dos clientes, que poderiam associar os produtos naturais aos químicos, Clorox decidiu colocar seu *logo* nas embalagens de Green Works porque Clorox significava “força e eficácia” para os consumidores.

Todos os produtos *Green Works* eram ao menos 95% naturais, feitos de óleos de côco e limão, além de serem biodegradáveis, contidos em embalagens recicláveis e suas fórmulas não eram testadas em animais. Essas características não mudaram após a aquisição pela grande companhia.

Clorox pediu aos vendedores que colocassem a linha *Green Works* ao lado dos tradicionais produtos de limpeza líderes em vendas, pois assim os consumidores os veriam mais facilmente e estariam mais aptos à mudança. Os vendedores, fazendo isso, garantiam maior lucro por unidade vendida, visto que os produtos naturais possuíam maior valor de compra.

No primeiro ano de implantação da fusão Clorox-*Green Works*, as vendas alcançaram a casa de 100 milhões de dólares somente nos EUA e a categoria de produtos naturais de limpeza doméstica cresceu mais de 100%. *Green Works* ainda é a marca número 1 em vendas em sua categoria, respondendo por 42% do mercado. Com a aquisição das marcas *Green Works*, *Burt's Bee* e *Brita* e da consequente introdução de produtos que alinhavam eficácia a ingredientes naturais, essa categoria de produtos cresceu a níveis econômicos mais que satisfatórios para a Clorox.

Após a consolidação do sucesso das aquisições, Clorox começou a concentrar seus esforços em suas unidades de produção. Cada unidade deveria contribuir para reduzir o desperdício de água, de lixo sólido, energia e de gases do efeito estufa, assim como a

quantidade de material usado nos produtos e embalagens, mas levando ao consumidor a mesma e conhecida eficácia. Em setembro de 2010, a companhia anunciou que sua sede em Oakland, California ganhara o *Leed Platinum Certification in Energy and Environmental Design-Existing Building/Operating and Maintenance*, um prêmio que certifica que as edificações atendem às normas de construção civil sustentável. Apenas 38 edifícios nos EUA possuíam tal certificação.

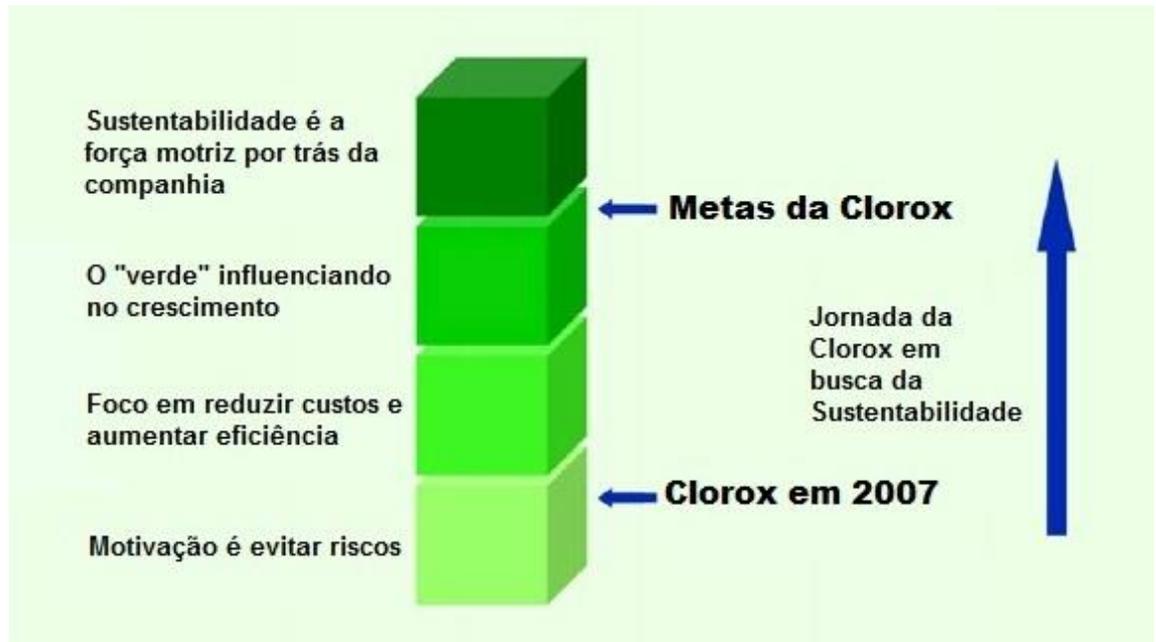


Figura 7: Jornada de sustentabilidade da Clorox.

Fonte: OFEK, 2011.

Clorox esteve em atividade no Brasil mas o mercado tornou-se inviável devido à forte concorrência local e, a partir do ano 2002, a companhia entrou em processo de venda das marcas que possuía no mercado brasileiro. A companhia agora limita sua expansão internacional a mercados que já conhece, como a América Latina de fala hispânica, que representa dois terços do faturamento total das operações internacionais da Clorox e gera 21% do total da receita da empresa.

4.1.3 Banco Real

Após três séculos sob o domínio português, o Brasil se viu uma nação independente em 1822. Devido à sua vasta gama de recursos naturais e mão-de-obra, o país se tornou uma potência econômica e um líder regional na América do Sul.

No começo dos anos 80 o sistema financeiro do Brasil sofria com a inflação que chegou a níveis de 200%; os bancos ficaram dependentes de receitas flutuantes e o governo resolveu então financiar políticas econômicas, resultando em dois períodos de consolidação do sistema bancário entre 1994 e 2004. A primeira fase de consolidação foi induzida pelo Plano Real, que visava controlar a inflação usando a taxa de câmbio. Dez bancos estatais desapareceram e outros 12 foram privatizados como resultado do programa. (MIRON *et al*, 2004)

Em 1998, como parte do plano de consolidação do setor bancário brasileiro, o ABN AMRO S.A comprou o Banco Real. ABN AMRO S.A era um subsidiário de uma rede financeira multinacional holandesa que iniciou suas atividades no Brasil em 1917. O Banco Real era uma sólida companhia fundada em 1925 como uma cooperativa de financiamento para fazendeiros. Em 2005, o Banco Real ocupava o número 15 na lista das companhias mais admiradas do Brasil.

O novo Banco Real enfrentou um clássico desafio de empresas que se integram: como construir uma nova identidade no mercado após a aquisição pelo ABN AMRO S.A e uma nova cultura de aceitação pelos clientes. Ele estava competindo com bancos muito maiores, que tinham menores custos de financiamento devido à escala de suas operações, que já tinham sua marca na mente dos consumidores e uma longa experiência no mercado.

O então presidente do banco, Fábio Barbosa, juntou-se à sua equipe e, juntos, decidiram que o ponto central das mudanças seria a relação com o cliente, direcionando o foco das operações para a criação de valor, estabelecendo assim, sua missão de “Satisfazer as necessidades dos clientes, criar valor para os acionistas, funcionários e comunidades em que o banco está inserido usando de uma postura ética nos negócios,

diferenciando-se pela qualidade dos nossos produtos, serviços e especialmente nosso atendimento ao consumidor.”

No ano 2000, os gestores do banco voltaram suas atenções ao meio ambiente para identificar carências e oportunidades, e desafiaram a si mesmos a pensar com criatividade. “Nós queríamos acabar com a ideia de que responsabilidade social somente era alcançada com filantropia, uma vez que ela diminui o problema, mas não o resolve”, ressaltou o presidente.

Dois eventos em 2001 – um positivo e um negativo, serviram como exemplos para as oportunidades e desafios:

- 1) Um dos diretores do banco percebeu que ao lado de uma das unidades da companhia havia um beco abandonado que se tornara ponto de consumo de drogas na região. Ao invés de tentar uma solução para o problema acionando a polícia, o banco resolveu tomar para si a responsabilidade sobre aquele ambiente. Com o envolvimento da comunidade local, a rua foi pavimentada e iluminada, foi criado um jardim e 2 quiosques que empregavam adolescentes da vizinhança foram instalados, tornando a rua segura e agradável para os moradores da região. “A partir daquele ato nós percebemos o que deveria ser feito. Se cada um de nós puder tornar melhor o ambiente ao nosso redor, nós podemos mudar o mundo”, ressaltou um executivo.
- 2) Um funcionário do banco havia vendido um título de capitalização que só poderia ser resgatado em décadas a um senhor de 70 anos. Quando a família do cliente descobriu, eles denunciaram na Internet o banco por falta de ética profissional. A transação foi imediatamente cancelada, mas a reputação da companhia já havia sido atingida. Através desse acontecimento a lição aprendida foi: é melhor perder um negócio do que um relacionamento positivo com o cliente. Dessa forma, os gestores e os outros funcionários perceberam que uma marca que prioriza a satisfação do cliente, responsabilidade social e ambiental, não poderia ser criada sem que algumas experiências – e não necessariamente positivas, acontecessem. A cultura que envolve o negócio deveria ser

experimentada para que as decisões pudessem ser tomadas a partir do conhecimento das implicações e riscos.

Em 2004, o então Diretório de Responsabilidade Social foi renomeado Diretório de Educação e Desenvolvimento Sustentável e sua equipe voltou seus esforços para tornar as ideias sustentáveis uma missão em todos os níveis da companhia. O Banco Real criou parcerias com Organizações não governamentais (ONG) para educação e análise direta de riscos e avaliação dos projetos ambientais e sociais que estavam por ser implantados, projetos esses que alinhavam educação, meio ambiente, diversidade e geração de renda.

Mas ser uma empresa socialmente responsável trazia alguns riscos. Havia o receio de que a companhia, para cumprir com padrões socioambientais, poderia perder alguns clientes e negócios. Seguir tais padrões significava não atender certos clientes, se recusar a fazer negócios com empresas de setores que causam grandes riscos socioambientais, como uma empresa fabricante de produtos de amianto, por exemplo. Fábio Barbosa ressaltou: “Nós tivemos um caso de uma serraria que funcionava ilegalmente na Amazônia e tivemos que dizer a eles que não estávamos mais interessados em fazer negócios com a empresa. Tivemos ainda um cliente que suas atividades de pesca no nordeste do Brasil estavam causando problemas ambientais. Somente dessa vez tivemos um retorno positivo por parte do cliente. Eles nos disseram que não sabiam que a prática estava prejudicando o meio ambiente e buscaram nossa ajuda para solucionar o problema. Os colocamos em contato com um oceanógrafo que os ensinou novos métodos de pesca sem poluir.”

O Banco Real percebeu ainda que o crescente número de requerimentos socioambientais impostos aos clientes poderia trazer benefícios. Ao invés de simplesmente rejeitar o financiamento de projetos que prejudicassem o meio ambiente ou as pessoas, o banco poderia propor mudanças que tornariam os projetos plausíveis de financiamento.

Em Dezembro de 2004, mais de 3 anos após o lançamento de seu “Fundo Ético” – o departamento de negócios socioambientais –, 75 milhões de dólares em companhias

estavam sob o controle do Banco Real, e o índice de retorno desde a implantação foi de 159%. Apesar desses valores serem apenas uma fração dos 29,4 bilhões de dólares geridos pela companhia no Brasil, eles mostravam que o investimento socioambiental poderia ser rentável a longo prazo.

O Banco também viu oportunidades de negócios através do financiamento de projetos que ampliariam a gama de produtos e serviços, sempre atentando para que tais projetos atendessem aos três pilares do desenvolvimento sustentável: social, ambiental e econômico. Para clientes comerciais, a empresa fornecia linhas de suporte financeiro para a construção de sistema de tratamento de efluentes e controle de emissões atmosféricas, por exemplo. Ainda neste âmbito, para pessoas físicas o Banco oferecia financiamento de sistemas de conversão de abastecimento de carros com gasolina para gás natural ou para a compra de equipamentos de produção de energia solar residencial.

Para Fábio e outros líderes, não fazia sentido encorajar seus clientes a serem mais ambientalmente corretos se a companhia em si não praticava o que propunha. Então o Banco Real lançou a campanha dos 3Rs: reduza, reuse e recicle. Os alvos da campanha eram lixo, água, energia e papel. Através de uma parceria com a ONG Menos Lixo, a companhia decidiu adotar por alguns dias uma tática de conscientização de seus funcionários, que ficaram assustados quando um homem entrou em suas salas e depositou sobre suas mesas sacos com o lixo acumulado durante o dia nas lixeiras das unidades do Banco. A mistura de folhas de papel, copos plásticos, restos de alimentos e cheiro de café repugnou e surpreendeu alguns colaboradores que nunca haviam notado a quantidade de lixo produzido por eles diariamente.

Essa tática gerou um alto impacto nos funcionários e a taxa de reciclagem do lixo gerado pelas unidades da companhia cresceu consideravelmente, além da adoção de xícaras e copos reusáveis para café e água, em contraste ao grande número desses materiais que era descartado todos os dias. Em 2004, 498 das 755 toneladas de lixo produzidas pelo Banco eram recicladas e das 1720 toneladas de papel usadas todos os anos para impressão, 843 passaram a ser papel reciclado. No setor de consumo de

energia e água, em 2004, a economia foi de 5% e 10%, respectivamente, comparando-se com o ano de 2003.

Os líderes do Banco também viram na diversidade uma potencial vantagem competitiva. Atrair para compor seu quadro de funcionários uma parcela da população que normalmente não está inserida no setor bancário poderia proporcionar melhorias no setor de criatividade e índices de satisfação dos colaboradores. Apenas 10% dos funcionários do Banco Real eram negros, somente 9% do quadro de funcionários era composto por mulheres (todas elas brancas) e 10% do total tinham mais de 45 anos. O número de funcionários com alguma limitação física era perto de zero apesar de uma lei que obrigava grandes companhias a ocuparem 5% de seus cargos com pessoas que possuíam algum tipo de deficiência.

O Programa de Diversidade foi iniciado em 2001 e o Departamento de Recursos Humanos tornou uma sexta-feira de Julho o Dia da Diversidade. Os funcionários eram encorajados a vestir uma camiseta, outra peça de roupa ou algum objeto de forma a assumir sua visão política, social, aptidão esportiva ou religião. Rapidamente, funcionários com diferentes orientações sexuais começaram a assumir sua preferência e minorias religiosas se sentiram livres para ir para o trabalho em seus trajes, como mulheres muçulmanas que usavam véu ou homens judeus e seus quipás.

Entre outras melhorias também físicas nas unidades da companhia, foram instaladas rampas de acesso para cadeirantes. Mas o maior impacto causado pela Campanha da Diversidade aconteceu quando a primeira pessoa com deficiência visual foi contratada: uma mulher com graduação em Direito que trabalhava no setor de análise de informações dos clientes. Ninguém na companhia sabia lidar com uma pessoa com sua deficiência acompanhada de um cão guia. Alguns funcionários a tratavam extremamente bem, outros eram politicamente corretos, evitando situações que envolvessem contato visual. Todos tiveram que se adaptar. Mas expor suas visões, diferenças e deficiências era visto por muitos como um processo de crescimento e não mais como um defeito.

A aquisição do Banco Sudameris pelo Banco Real em 2003 solidificou a companhia como o número 4 na lista dos maiores bancos privados do Brasil e fez do país o terceiro maior mercado para o ABN AMRO S.A. O Banco Real iniciou 2005 com 28.500 funcionários e 9,2 milhões de clientes dos quais 78% se diziam completamente satisfeitos com a companhia. A satisfação e motivação dos funcionários também é alta. Pesquisas de 2003 mostraram que 95% dos funcionários tem orgulho de trabalhar para o Banco. Em 2004 o Banco Real foi listado na revista Carta Capital como o número 15 entre as empresas mais admiradas do Brasil, 138 posições acima do ano anterior.

Um remanescente dilema enfrentado pela companhia era como fortalecer a marca diferenciada criada pela campanha socioambiental e o lucro gerado por ela, e ao mesmo tempo compartilhar essa experiência com consumidores, fornecedores e competidores. Fábio acreditava que a missão era encorajar outros bancos a adotar práticas similares. “Comunicação é também parte da nossa responsabilidade corporacional. Frear o ciclo de indiferença e criar conscientização a longo prazo que pode colocar sua empresa além das suas próprias fronteiras é mais importante do que produzir resultados de curto prazo.”

Em Outubro de 2007, após intensa disputa com o banco britânico Barclays, um consórcio de bancos, formando pelo britânico RBS, o belga-holandês Fortis e o espanhol Santander anunciou a compra de 86% das ações do banco ABN AMRO S.A por 71 bilhões de euros. Este é considerado o maior negócio da história da indústria bancária no mundo. Como no Brasil o ABN AMRO S.A controlava o Banco Real, houve uma fusão com o Santander, preservando inicialmente as duas marcas. Fábio Barbosa foi conduzido à liderança do então criado Grupo Santander Brasil.

4.2 Nosso insustentável modelo econômico *take-make-waste*

A forma como os negócios e o mercado vêm sendo tratados nos últimos 150 anos proporcionou um crescimento exponencial dos setores da economia. Por outro lado,

houve aumento do consumo excessivo, o que resultou em um insustentável sistema de uso dos recursos naturais e sociais.

O modelo econômico atual encoraja companhias e comunidades a esgotarem o capital natural necessário às suas atividades e manutenção, como alimentos, água, energia e materiais. As grandes empresas contribuem direta ou indiretamente para o excesso de extração e degradação dos recursos ambientais através de processos físicos como desmatamento, pesca exploratória e esgotamento de terras agrícolas. A natureza é resiliente e auto regenerativa, mas há um ponto que, se ultrapassado, não deixa possibilidade de recuperação.

Atividades extrativistas como mineração e extração de petróleo e gás natural deixam resíduos na natureza que criam uma reação em cadeia no meio ambiente. Esses resíduos poluem o solo, água e ar. A natureza não possui a capacidade de absorver e neutralizar todos esses poluentes a fim de evitar seu acúmulo.

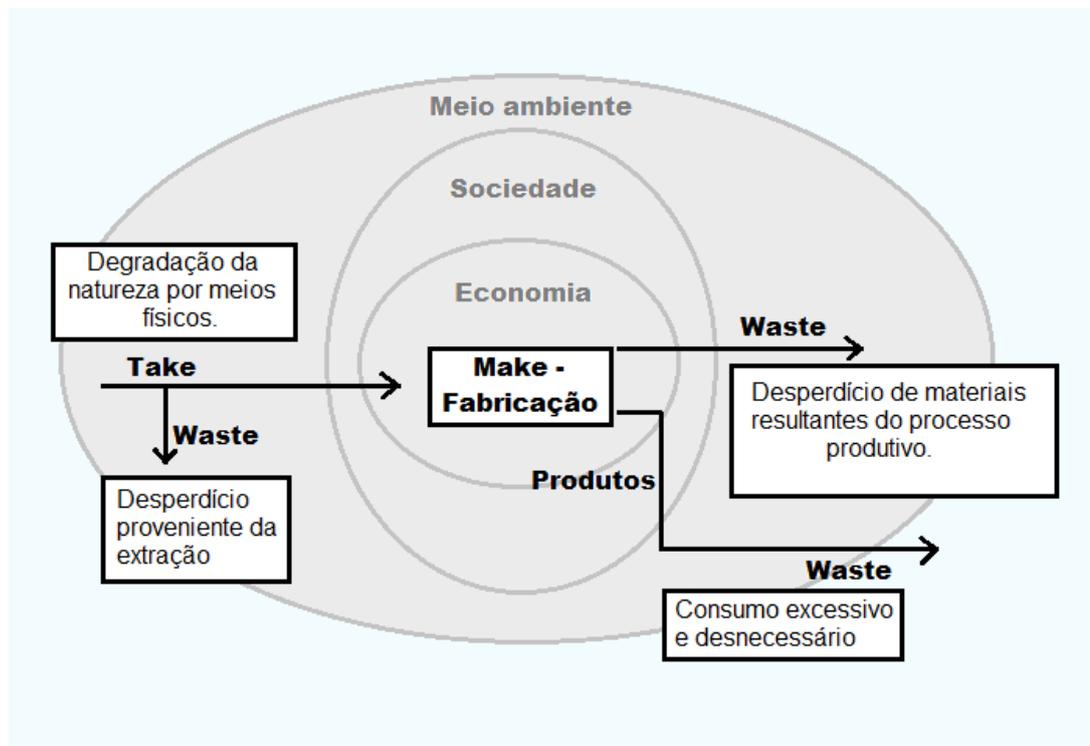


Figura 8: Esquematização do sistema econômico take-make-waste.

Fonte: WILLARD, 2012.

Sendo assim, o modelo econômico atual *take-make-waste* (pegue, faça, desperdice) não é mais globalmente praticável por violar todos os sistemas naturais necessários a fim de se viver em uma sociedade sustentável. Nesse sistema, o crescimento econômico é supervalorizado sobre o crescimento sustentável. Obviamente o objetivo de uma companhia é crescer e esse progresso é o esperado dela pela sociedade, mas tal crescimento deve vir acompanhado de comportamentos sustentáveis, que são altamente relevantes e dão suporte às metas de crescimento da empresa.

4.3 *Borrow-use-return*: uma alternativa sustentável ao modelo econômico atual

Companhias que trabalham com o intuito de se tornar líderes de mercado precisam ter uma visão positivista “do pote de ouro no final do arco-íris da sustentabilidade” – visão essa que não depende do crescimento contínuo e consumo excessivo. Listadas a seguir estão cinco características de um sustentável e cíclico sistema *borrow-use-return* (empreste-use-retorne), que se faz melhor para o meio ambiente, sociedade e empresa:

- 1) **Produtividade:** as companhias prolongam a vida útil de seus recursos naturais através do aumento da produtividade por unidade de recurso. Após a coleta e uso de determinado material, parte dele retorna para o sistema através da reciclagem, provendo a companhia de mais e renováveis fontes de matéria-prima no futuro;
- 2) **Investimentos em capital natural:** algumas companhias protegem e restauram o ecossistema para saciar as necessidades da sociedade e do mercado. Elas dissociam o crescimento econômico do esgotamento dos bens de consumo;
- 3) ***Redesign* ecológico:** companhias eliminam produtos químicos tóxicos de seu processo produtivo, minimizam o uso de recursos naturais e energia e diminuem o desperdício;

- 4) Fluxo constante de produtos: quando os produtos se tornam obsoletos ou não exercem mais sua função, as companhias os recolhem e os reciclam ou remanufaturam;
- 5) Consumo responsável: apesar de essa combinação de palavras soar como contraditória, o consumo responsável reduz a demanda por produtos e a consequente poluição gerada por eles. Consumidores realizam compras mais conscientes se forem informados sobre o local onde o produto foi produzido, as condições de trabalho por trás de sua fabricação, seus ingredientes e a constituição das embalagens e outros fatores ambientais como seu ciclo de vida.

O empréstimo de produtos, ao invés da venda, evita o esgotamento do capital natural. Por exemplo: uma companhia fornecedora de carpetes para residências, ao invés de vender, pode fornecê-los aos seu clientes a um determinado valor abaixo do convencional e, com o fim da vida útil do produto, o retira e leva de volta para restauração ou reciclagem de seus componentes. Curiosamente, o empréstimo reverte a motivação por trás do hábito de descartar produtos usados. Ao invés de criar a obsolescência programada para impulsionar as vendas, as indústrias produzem itens mais duráveis. Quanto mais os produtos durarem, mais rentável é para a empresa e melhor para o meio ambiente, visto que menos lixo é produzido.

Este modelo propicia à empresa, através dos inúmeros ganhos socioambientais, a restauração de sua economia, uma vez que alia cuidados com o meio ambiente e sociedade com a redução dos custos operacionais e consequente aumento do seu lucro. Enquanto as companhias se beneficiam economicamente do empréstimo de produtos e terceirização de serviços, o meio ambiente é favorecido com menos desperdício.

4.4 Números da sustentabilidade

Dados de pesquisas de opinião pública em relação aos hábitos de consumo da população realizadas pela revista *Time*, citados por Willard (2012), mostram que:

- 80% dos consumidores continuam comprando produtos das linhas “verdes”, em comparação à 2009;
- 34% dizem que estão mais plausíveis a comprar produtos sustentáveis e 44% argumentam que não mudaram seus hábitos de consumo em relação a produtos ambientalmente corretos;
- 40% compram determinados produtos porque gostam dos valores sociais ou políticos de uma empresa;
- 77% dos consumidores se descrevem como “sustentáveis” e dizem viver conscientes de sua saúde e do meio ambiente e 57% compraram algum produto socioambientalmente correto nos últimos 6 meses.

De acordo com a Figura 9, pode-se notar uma variação na preocupação da população em relação à quantidade de dinheiro investido no setor ambiental ao longo do tempo. Observa-se, ainda, que no decorrer da história, alguns acontecimentos aumentaram ou reduziram essa preocupação, como acidentes nucleares que impulsionaram os esforços em prol do meio ambiente e as recessões no setor econômico, que acabaram por diminuir a influência da população nessas mudanças.

Além de pesquisas elaboradas por sites e organizações, a forma como esse novo comportamento ambiental vem sendo tratado pelas corporações pode ser traduzida em números por vários índices de sustentabilidade empresarial.

Há nove anos no mercado, o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&F Bovespa é uma consequência do reconhecimento do mercado de que os recursos naturais são o alicerce dos recursos econômicos. Índices como o ISE e seu similar global Dow Jones de Sustentabilidade surgiram como ferramentas de auxílio na avaliação da relação entre o valor da ação a longo prazo e a maneira como a empresa trata a questão da sustentabilidade, baseada em eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa.

Atualmente 39 empresas de vários setores da economia fazem parte do ISE e ele trabalha com valores bastante próximos aos da Ibovespa.

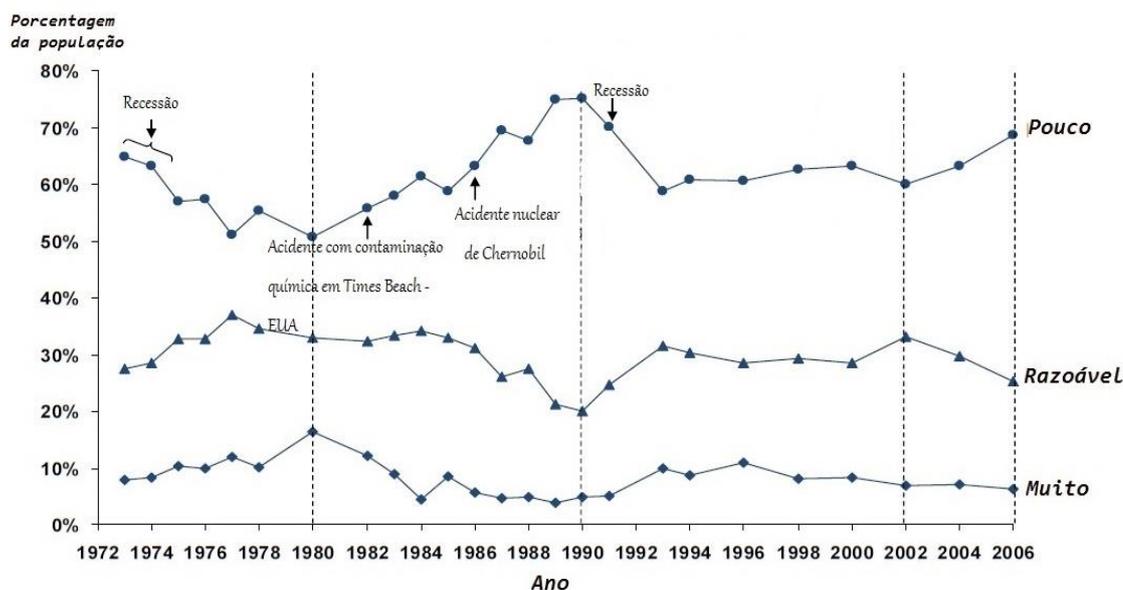


Figura 9: Opinião da população sobre a quantidade de dinheiro investido na proteção do meio ambiente.

Fonte: WILLARD, 2012.

4.5 A “maquiagem verde”

Abraçadores de árvores. Segundo o site Envolverde, era desta maneira, com um tom pejorativo, que a vanguarda do movimento ambientalista era chamada há algumas décadas no Brasil. O termo remonta a uma história indiana, de habitantes de um vilarejo que morreram para proteger as árvores da região. Apesar da origem nobre, o apelido vinha acompanhado de descrédito e preconceito, mas o movimento ambiental atingiu um novo patamar: ganhou uma dimensão mais completa, com entendimento de que o social e o econômico estão ligados a ele, e um novo nome: sustentabilidade.

“Produto verde”, “ambientalmente correto”, “ecológico”, “natural” ou simplesmente “eco” são alguns dos termos que estampam embalagens de produtos e serviços disponíveis para o consumidor – a preços geralmente elevados, que surgiram subsequentemente ao termo sustentabilidade e toda a mudança estrutural que ela acarreta. Ciente dos problemas ambientais do planeta e preocupado com sua saúde, algumas vezes o consumidor acaba sendo enganado ao adquirir esses produtos. A Figura

10 ilustra alguns produtos cujos rótulos remetem à sustentabilidade, comparando seus valores aos mesmos produtos com rótulos convencionais.

PRODUTO ECOLÓGICO	PREÇO	PRODUTO CONVENCIONAL	PREÇO
Bom Bril ECO 	RS 2,69	Bom Bril 	RS 1,99
Corretivo BIC Ecolutions 	RS 4,27	Corretivo BIC Base Água 	RS 2,68
Achocolatado Native 	RS 11,76	Achocolatado Nescau 	RS 5,21
Barrinha de cereal Gran Pure 	RS 4,91 (pacote com três unidades)	Barrinha de cereal Nutry 	RS 3,63 (pacote com três unidades)
Açúcar Cristal Orgânico Native 	RS 4,80	Açúcar Cristal União 	RS 2,02

Figura 10: Comparativo de valores comerciais entre produtos ecológicos e convencionais.

Fonte: Blog Sustentabilidade na Empresa.

Sob a pressão de ONGs, inúmeras companhias líderes globais em seus setores que possuem registros ambientais negativos vêm assumindo compromissos sem precedentes para melhorar seu comportamento socioambiental e estão cada vez mais buscando ajuda para assegurar que consigam atender os compromissos de melhorar suas práticas. O ponto principal dessa questão é identificar se essa é apenas uma jogada de Relações Públicas ou uma mudança real na conduta corporativa.

Devido a essa pressão da sociedade, muitas empresas acabam aplicando o chamado “greenwashing” – quando uma organização gasta mais tempo e dinheiro alegando ser “verde” através da publicidade do que realmente implementando práticas de negócios

que minimizem o impacto ambiental. Isso também acontece por falta de informação, mas muitas vezes os gestores agem de má fé, com a intenção de alavancar suas vendas através de uma informação disfarçada.

Não há no Brasil uma lei que regule as auto declarações ecológicas dos rótulos dos produtos, apenas um programa de rotulagem ambiental baseado nas normas ISO 14.020 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Entretanto, cada vez mais as contradições entre o ser e o parecer são menos toleradas pelos consumidores.

O CONAR (Conselho Nacional de Auto-regulamentação Publicitária) estabeleceu normas éticas para apelos de sustentabilidade na publicidade, com quatro critérios claros sobre as informações presentes nas propagandas, como: veracidade e possibilidade de verificação, pertinência em relação à produção e comercialização do produto e relevância em relação aos impactos no ciclo de vida completo do produto, ou seja, na sua produção, seu uso e seu descarte.

A transparência é um pilar fundamental para qualquer empresa que queira se manter sólida no mercado. A fabricação de qualquer produto deixa rastros no ambiente e cabe às empresas determinarem a dimensão das marcas que deixarão para o futuro. Tais rastros não se aplicam somente ao âmbito ambiental, mas, analogamente importante, ao social. Um produto que tem, em alguma parte da sua cadeia de produção, condições de trabalho semelhantes a escrava, não deveria se auto intitular sustentável.

A cada dia, mais empresas se enquadram nessa nova linha de pensamentos e comportamentos em prol do meio ambiente e sociedade e incorporam essas teorias às suas práticas corporacionais. O ponto a ser analisado é a real intenção por trás da adoção de um processo de produção sustentável. Como o possível resultado dessa mudança é, primordialmente e na pior das hipóteses, a redução de custos, muitas companhias adotam esse comportamento socioambientalmente correto apenas em busca de vantagens competitivas. De nada valem todos esses esforços se as estratégias de sustentabilidade não se tornarem um hábito comum a todos os envolvidos e se não estiverem intimamente ligadas à missão, visão e valores de uma empresa.

4.6 Sustentabilidade e as perspectivas para o futuro

O conceito básico de sustentabilidade já está um pouco mais difundido devido ao aumento de sua demanda nas empresas, que normalmente é gerado pela necessidade de novos e mais criativos caminhos para alcançar metas e objetivos. O principal papel no cumprimento dessas metas é, sem dúvida, exercido pelos colaboradores, e com isso acredita-se que a grande aposta para o futuro é a educação para sustentabilidade.

Atualmente, vive-se a Década da Educação para o Desenvolvimento Sustentável (2005 – 2014), sendo a UNESCO responsável pela sua coordenação internacional. Se a sustentabilidade representa o lado mais objetivo, ambiental, econômico e social da gestão dos bens naturais e de sua distribuição, o cuidado denota mais seu lado subjetivo: as atitudes, os valores éticos e educacionais que acompanham todo esse processo, sem os quais a própria sustentabilidade não acontece ou não se garante a longo prazo.

A sustentabilidade tem ganhado espaço dentro da realidade de poucas escolas no Brasil. As restrições do currículo atual, a falta de preparo específico dos educadores e a grande amplitude do tema talvez sejam apenas alguns dos motivos por trás desse fato.

De acordo com o site Envolverde, uma pesquisa do IBGE (2010) aponta que 84% da população brasileira é urbana e alheia ao impacto social, econômico e ambiental do seu consumo.

As gerações futuras devem ser educadas sobre como colaborar com a construção de um planeta mais sustentável desde agora, para que se tornem criticamente competentes e capazes de tomar decisões positivas do ponto de vista individual e coletivo. O caminho trilhado no Reino Unido, Escócia, Canadá, Estados Unidos e Austrália por meio das *Green Schools* já é antigo e conta com inúmeras experiências de sucesso, que vão desde a adaptação do currículo em função do tema sustentabilidade até a capacitação de professores e rearranjo completo da estrutura escolar.

Investir em sustentabilidade através de educação não é mais um diferencial, é agora o esperado de empresas, escolas e sociedade.

5. CONCLUSÃO

Os problemas ambientais são melhor analisados quando tratados como problemas empresariais. Tornar-se uma empresa socioambientalmente correta pode ser uma forma de também aumentar a aceitação e fidelização do cliente cada vez mais preocupado com as questões ambientais. Mas a sustentabilidade não tem uma receita de bolo que sirva a todo tipo de negócio. Os temas devem ser avaliados com a particularidade de cada mercado para surtir resultados satisfatórios.

A adoção de práticas sustentáveis reduz os custos em uma companhia, diminuindo os riscos e elevando, assim, sua receita final. Quando uma empresa não está envolvida nessa nova rede sustentável é quando ela tem de assumir custos adicionais.

Porém, ser sustentável não significa apenas reciclar o lixo, financiar projetos sociais ou diminuir o consumo de água a fim de atrair consumidores e, conseqüentemente, lucros. É preciso, primordialmente, mudar o pensamento e comportamento das pessoas envolvidas nesse processo. Somente com uma sociedade realmente preocupada e interessada em melhorar o ambiente em que vive é que a real sustentabilidade será alcançada.

6. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Avanços da Indústria Brasileira rumo ao desenvolvimento sustentável**: Síntese dos fascículos setoriais. Brasília: CNI, 2012, 51 p.

DENEND, L. **Wal-Mart's Sustainability Strategy**. 2008. Case OIT-71 – Stanford Graduate School of Business, Stanford, CA, 2008.

DIVISÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. **Environmental Management Accounting Procedures and Principles**. p. 19 e 59, 2001.

EHRENFELD, J. **Sustainability by Design**. Yale University Press, 2008, p. 49.

FISHMAN, C. **The Wal-Mart you don't know**. 2003. Disponível em: <<http://www.fastcompany.com/online/77/walmart.html>>. Acesso em: 28 de Novembro de 2013.

HARARI, O.; IMPARATO, N. **A grande virada**: inovação e escolha estratégica em uma era de transição. Rio de Janeiro, Rj: Campus, 2000.

HAWKEN, P.; LOVINS, A.; LOVINS, L.H. **Capitalismo natural**: Criando a próxima revolução industrial. São Paulo, SP: Cultrix, 1999.

KANTER, R.M.; PINHO, R. R. **Banco Real**: Banking on Sustainability. 2008. Case 9-305-100 – Harvard Business School, Boston, MA, 2008.

MENCARINI, E.S. **Avaliando o desempenho do Índice de Sustentabilidade Empresarial e as implicações da sustentabilidade para o setor privado**. São Paulo, SP: Ed. USP, 2008.

MIRON, P. **Brazil – Inflationary Years Leave Financial Players Fitter**, The Banker, Financial Times Business Limited, 2004.

OFEK, E.; BARLEY, L. **The Clorox Company**: Leveraging Green for Growth. 2011. Case 9-512-009 – Harvard Business School, Boston, MA, 2011.

VICTOR, P. **Managing Without Growth**. Edward Elgar, 2008, p. 154-155.

WILLARD, B. **The New Sustainability Advantage**: Seven business case benefits of a triple bottom line. New York, NY: New Society Publishers, 2012.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE. **Engage** – Inspiring Employees about Sustainability. 2010, p.6.

Sites:

<<http://www.ethos.org.br>>

<<http://envolverde.com.br/economia/sustentabilidade-economia/sustentabilidade-em-numeros-2/>>

<<http://sustentabilidadenaempresa.com.br/blog/marketing-verde-ou-greenwashing-diferencas-entre-ser-e-parecer/>>

<<http://walmartstores.com/GlobalWMStoresWeb/navigate.do?catg=6>>

<<http://memoria.ebc.com.br/agenciabrasil/noticia/2011-03-22/empresas-reduzem-uso-da-agua-na-fabricacao-de-seus-produtos>>

<<http://www.dailyfinance.com/2011/03/08/savings-experiment-break-your-bottled-water-habit-and-save-on-h/>>

<<http://www.tratabrasil.org.br/situacao-do-saneamento-no-brasil>>

<www.walmartbrasil.com.br/sustentabilidade/home/>

<<http://www.painelflorestal.com.br/>>

7. ANEXOS

Anexo I: Panfleto explicativo do Wal-Mart distribuído aos seus associados sobre seu projeto de sustentabilidade.

Summary

The Personal Sustainability Project is all about helping Associates incorporate the principles of sustainability into their personal lives. It's a bottom-up, grassroots effort that has been created by listening to Associates – their hopes, dreams, and desires – and recognizing that real and meaningful change begins at home. It starts with simple things, like a Personal Sustainability Practice (PSP) – a personal practice that brings the ideas of sustainability into an Associate's daily life. After just the first month, many Associates have inspiring stories to tell about the transformative experiences they've had as a result – which is good news for Wal-Mart, and even better news for our families, communities, and our planet.

Personal Sustainability practices are SMART:

- Sustains the planet
- Makes individuals happy
- Affects the community
- Regular and continuous in one's daily life
- Takes visible actions that can be shared with others

Some Examples of PSPs (Personal Sustainability Practices)

- Riding a bike to work
- Using eco-friendly household cleaning products
- Eating healthy meals instead of fast food
- Recycling paper, plastic, and glass at home

Highlights

Early participants from the Denver and Indianapolis regions are fully engaged in the Personal Sustainability Project. They have already started in-store/club recycling programs, smoking and weight loss support groups, and have created exhibits that educate about organic and sustainable products and practices. On an individual level, Associates have begun making lasting changes to improve their health, their families' well-being, and the environmental quality of their communities.

"We're going to succeed because it is coming from us, your Associates, not from corporate."

- Monika, stopped smoking.



Store Initiatives

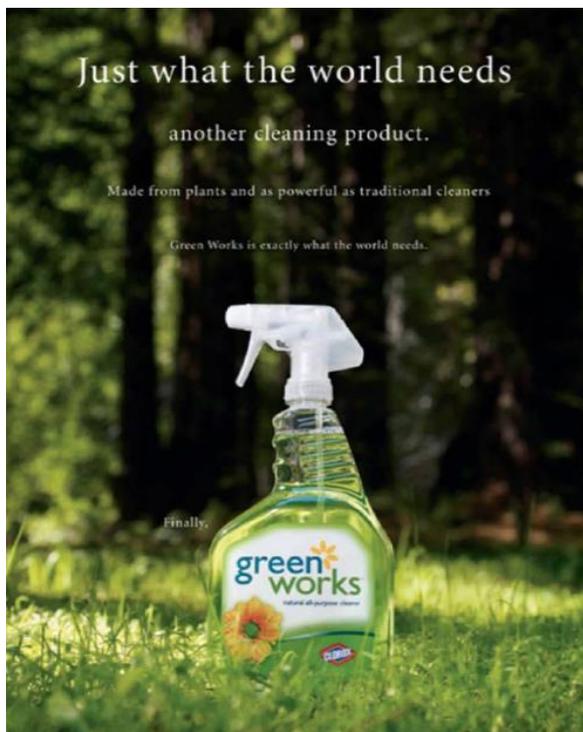
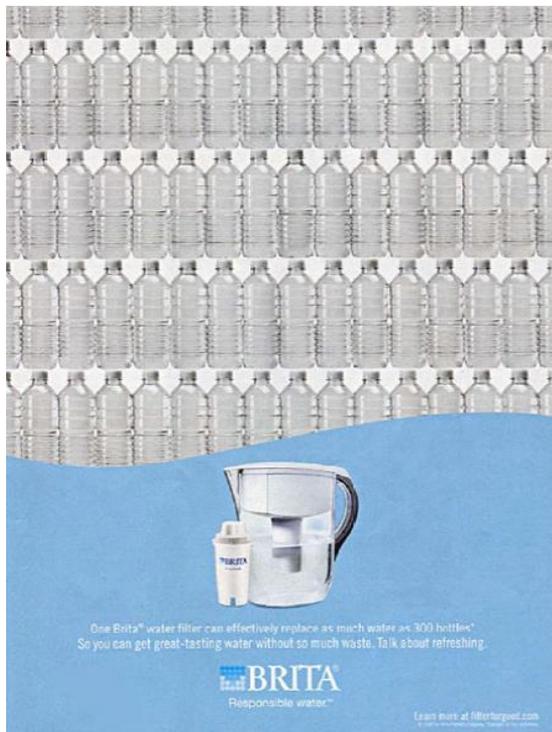
A Store Initiative is your store or club's way of capturing the spirit and intention surrounding the overall Sustainability Project. Every store/club will create a unique Store Initiative that reflects what's important and meaningful to the Associates in that location. No two stores/clubs will have quite the same initiative or produce quite the same results.

Ten "Store Captains" will be selected in each store/club to ensure that the Initiative is successful in:

- Supporting Associates like you with their PSPs (Personal Sustainability Practices)
- Innovating new ways for the store as a whole to become more sustainable
- Educating our customers and members
- Becoming a leader for sustainability in the community

Along the way, a variety of tools and resources will be made available to support the stores and clubs. Remember, your participation does make a difference!

Anexo II: Anúncios da linha de filtros Brita e dos produtos Green Works feito pela Clorox.



Anexo III: Portfólio da Clorox Company e porcentagem de participação das marcas em sua receita.

