Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável - FBDS

Os impactos da crise econômico-financeira global na agenda de sustentabilidade corporativa: um estudo de empresas brasileiras líderes em sustentabilidade:

Por Clarissa Lins, Fabiana Moreno e Iaci Lomonaco
Revisado por Celso Funcia Lemme - COPPEAD / UFRJ

Julho 2009

fbds

Introdução

As incertezas acerca das consequências da crise econômica-financeira mundial provocaram uma onda de instabilidade em diversos mercados, que reagiram com medidas de precaução contra uma provável retração na demanda e nos negócios de forma geral.

Tais medidas implicaram, na maioria dos casos, em revisão de orçamentos de investimentos e até mesmo de operações, com consequências sobre os níveis de emprego e de atividade econômica. Neste cenário de incerteza, surgiram inúmeros questionamentos sobre o impacto da crise na agenda da sustentabilidade.

A FBDS, com o apoio de Celso Funcia Lemme, professor adjunto e coordenador da área de finanças e controle gerencial do Instituto COPPEAD de Administração, da UFRJ, realizou um estudo junto às empresas líderes em sustentabilidade, cujo objetivo foi entender como estas reagiram à crise econômica-financeira mundial e quais foram os reais impactos na agenda da sustentabilidade corporativa.

Notícias e estudos recentes sobre o assunto

A FBDS mapeou as notícias veiculadas na imprensa no período subsequente ao início da crise, em setembro de 2008, e constatou que foram dadas diferentes interpretações, desde então, quanto ao impacto causado pelas turbulências econômico-financeiras na agenda da sustentabilidade corporativa.

Em pesquisa realizada em abril de 2009, a Deloitte constatou que das 115 empresas respondentes, 69% informaram que o atual cenário econômico não havia impactado – ou chegou até a impactar positivamente – os seus investimentos relacionados à sustentabilidade.

Em outro estudo, a A.T.Kearney constatou que, durante o período de crise, as empresas que possuem um compromisso "verdadeiro" com a gestão para a sustentabilidade obtiveram um desempenho financeiro superior à média da indústria.

Em geral, as notícias e estudos recentes sobre a postura das empresas neste momento de crise indicam haver uma divisão entre aquelas que diminuíram investimentos socioambientais e aquelas que, ao contrário, aumentaram seus desembolsos. Foi o que mostrou a pesquisa realizada pela Revista EXAME e veiculada em 28 de maio de 2009. Se por um lado, 14% das empresas entrevistadas afirmaram ter diminuído a aplicação de recursos em gestão ambiental, por outro lado, 15% aumentaram seus investimentos ambientais durante a crise.

Quanto às mudanças que devem ocorrer no modelo de gestão das empresas decorrentes desta crise, há afirmações em diversas direções. Uma delas diz respeito à remuneração variável dos executivos e à necessidade de rever os incentivos, de modo a alinhar os negócios aos desafios impostos pelas mudanças climáticas em uma estrutura de bônus que considere o longo prazo e não apenas metas de curto prazo (O Estado de São Paulo, 16 de abril de 2009).

Tendo este capítulo revisto matérias e resultados de estudos anteriores referentes ao tema da pesquisa, o capítulo a seguir descreve a metodologia utilizada no estudo, visando ao objetivo descrito na introdução.

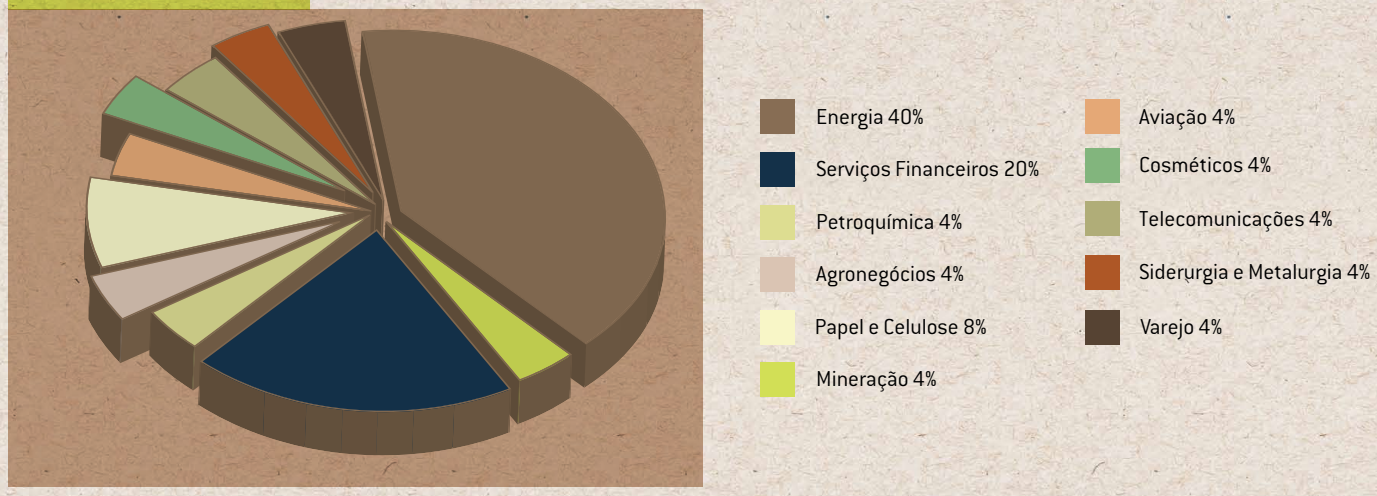
1. Conjunto de empresas analisadas

O conjunto inicial foi determinado com o intuito de garantir a seleção de empresas comprometidas com a gestão para a sustentabilidade, de acordo com diferentes critérios. Assim, foram incluídas as empresas que atendiam a pelo menos um dos critérios: integrar a carteira do ISE Bovespa 2008; estar entre as 20 empresas do Guia Exame de Sustentabilidade 2008; pertencer à lista dos Top 10 da pesquisa Rumo à Credibilidade (FBDS e SustainAbility, 2008).

A FBDS contatou as 44 empresas (vide anexo 1) que atendiam a esses critérios, das quais 25 aceitaram participar do estudo e compuseram a amostra, apresentada no anexo 2.

Esta amostra revela uma clara predominância dos setores elétrico e de serviços financeiros (Gráfico 1), fruto do perfil do conjunto inicial de empresas (anexo 1). Com isso, espera-se que parte dos resultados encontrados seja influenciada pelas próprias características destes setores, a saber: impacto da regulação e visão de longo prazo.

Gráfico 1: Setores analisados



2. Fonte, coleta e tratamento de dados

As informações referentes às empresas foram coletadas a partir dos resultados das entrevistas e das respostas ao questionário.

Os depoimentos dos executivos, captados nas entrevistas, foram analisados de forma a retratar suas percepções sobre eventuais adequações na gestão para a sustentabilidade em tempos de crise. As entrevistas receberam tratamento qualitativo e de estatística descritiva. O nível gerencial dos entrevistados pode ser encontrado no anexo 3.

Por sua vez, os questionários buscaram captar a percepção dos gestores diretamente responsáveis pela área de sustentabilidade e receberam tratamento de estatística descritiva.

As informações coletadas nas entrevistas e nos questionários foram trabalhadas de forma complementar. Quando encontradas divergências entre as percepções dos executivos e dos gestores, optou-se por destacá-las, uma vez que tais diferenças podem esclarecer eventuais dificuldades no processo de colocar em prática as orientações da alta administração.

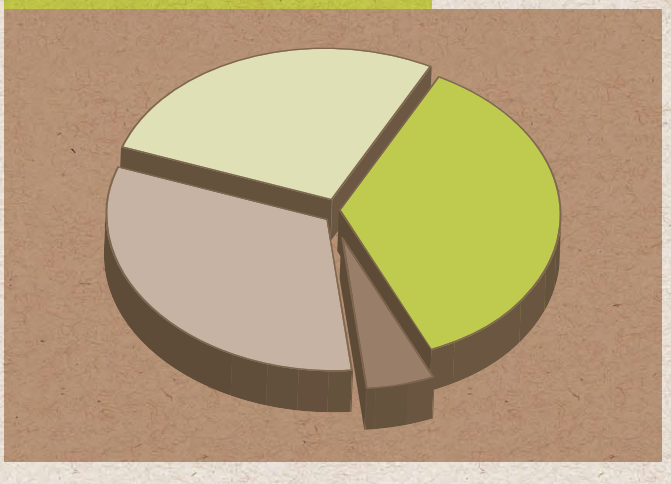
1. Estágio das empresas na gestão para a sustentabilidade

A gestão para a sustentabilidade prevê a adoção de uma série de iniciativas, que vão desde práticas corporativas pontuais até a elaboração de um Relatório de Sustentabilidade como resultado de uma gestão integrada para a sustentabilidade. Assim, pode-se dividir o caminho rumo à gestão sustentável em quatro grandes estágios: (1) adoção de práticas pontuais; (2) definição de políticas corporativas; (3) sistema integrado de gestão; (4) práticas avançadas de reporte.

De acordo com os executivos entrevistados, as empresas encontram-se majoritariamente nos estágios mais avançados da gestão para a sustentabilidade, já que 63% afirmam contar com sistemas de gestão integrados e práticas avançadas de prestação de contas. Este resultado corresponde às expectativas iniciais, uma vez que o grupo de empresas selecionadas diz respeito a um subconjunto já tido como detentor das melhores práticas.

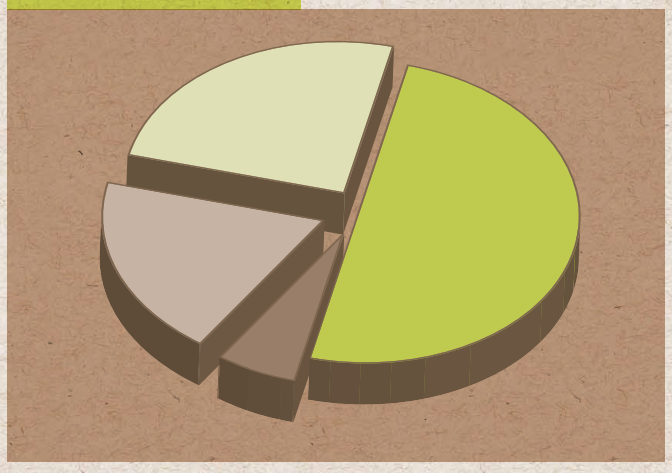
Embora os executivos tenham essa percepção mais otimista quanto ao estágio de maturidade da gestão para a sustentabilidade em suas empresas, os dados coletados junto aos gestores indicam haver uma realidade diferente. Com efeito, a grande maioria (75%) não conseguiu identificar um sistema de gestão integrado ou mencionou que tal sistema ainda encontra-se em fase de implantação (Gráfico 3). Esta diferença pode estar relacionada à visão dos executivos de que a mera utilização de referências de mercados - tais como os índices de sustentabilidade ISE Bovespa e DJSI - já representa, por si só, a adesão a sistemas integrados de gestão. Entretanto, isto não se confirma, uma vez que o processo de resposta a tais índices, na maioria dos casos, passa por um esforço pontual das organizações.

Gráfico 2: Estágio de maturação das empresas na agenda da sustentabilidade



Práticas avançadas de reporte 36%
Definição de políticas corporativas 32%
Sistema integrado de gestão 27%
Adoção de práticas pontuais 5%

Gráfico 3: Sistemas de Gestão



Sem resposta 50%
Em desenvolvimento 25%
Sistema de Gestão Ambiental 19%
Balanced Scorecard 6%

No tocante à avaliação de desempenho em sustentabilidade e à existência de indicadores específicos para tanto, verificou-se a predominância de indicadores ambientais tais como índices de ecoeficiência, emissões de gases de efeito estufa - GEE, certificações ambientais, taxa de acidentes e resíduos. Outros indicadores citados foram ainda o Demonstrativo de Valor Adicionado - DVA e os investimentos em projetos sociais. Isto reforça o resultado de que não há sistema integrado de gestão para a sustentabilidade, ainda que se percebam avanços mais estruturados na agenda ambiental.

Por outro lado, embora 92% das empresas analisadas nesta pesquisa publiquem Relatórios de Sustentabilidade de acordo com as melhores práticas de mercado, nota-se que tais Relatórios não são frutos de um sistema integrado de gestão, mas sim produtos de esforços dedicados específicos.

Em termos de governança para a sustentabilidade, todas as empresas apresentam alguma estrutura responsável pela gestão da sustentabilidade, sendo que a maior parte (41%) indicou a existência de uma estrutura multidisciplinar na forma de um Comitê de Sustentabilidade, enquanto as empresas mais avançadas na agenda possuem uma Diretoria dedicada à Sustentabilidade Corporativa.

Em suma, a amostra desta pesquisa abrange, de forma geral, empresas que já possuem estruturas de governança para a sustentabilidade e políticas corporativas bem definidas, mas que ainda não conseguiram, na maioria dos casos, desdobrá-las em compromissos de gestão (indicadores, metas, sistema integrado de gestão) que possam suportar de forma sistemática o conteúdo das ferramentas de prestação de contas.

2. Gestão para sustentabilidade em tempos de crise

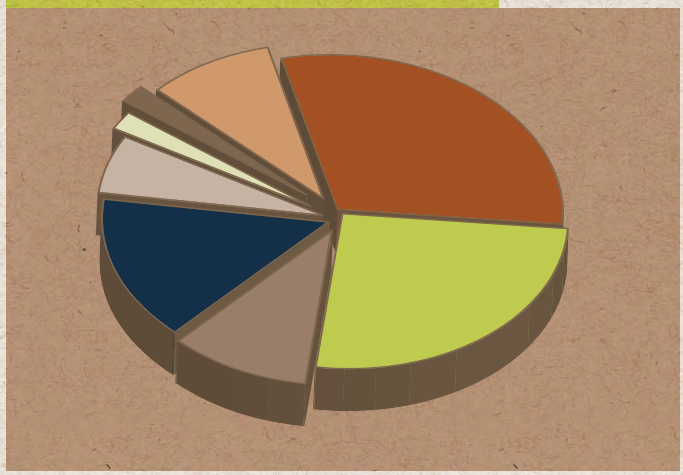
a) Efeitos da crise

Em um cenário de restrição global ao crédito, a maior parte das empresas entrevistadas optou por conter custos e gerir seu fluxo de caixa de maneira mais prudente. Tais revisões, entretanto, foram feitas de forma proporcional em todas as áreas da empresa, não afetando de forma diferenciada os projetos de sustentabilidade.

> “Contingenciamos alguns investimentos e reforçamos a negociação para reduzir custos (compras e os serviços contratados). Também, contingenciamos orçamento: há reserva que será utilizada apenas em caso de necessidade. Nenhuma dessas medidas afeta a agenda de sustentabilidade.”
>
> ***Marcelo Corrêa, Diretor Presidente da Neoenergia***

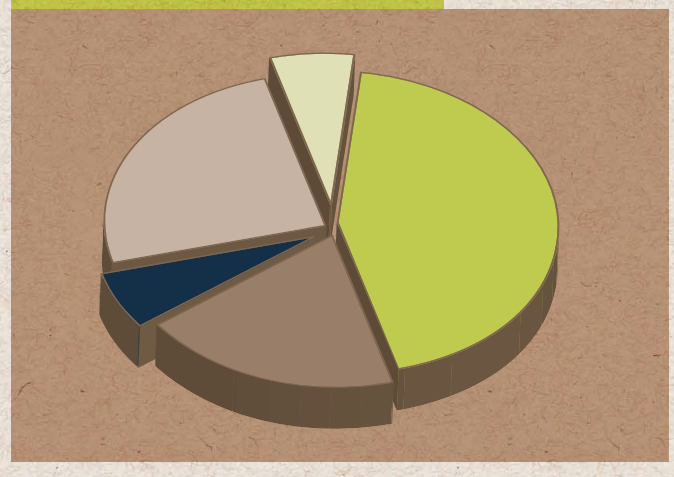
Ao analisar especificamente o impacto da crise global sobre os projetos de sustentabilidade, os resultados foram animadores. As empresas que sinalizaram haver algum tipo de alteração focaram apenas na velocidade de desembolso, ao passo que poucas foram as empresas que afirmaram ter havido algum tipo de redução efetiva ou cancelamento de projetos ou atividades. Vale ressaltar que a maior parte das alterações referiu-se a projetos não estratégicos (gastos em publicidade ou despesas operacionais com terceiros).

Gráfico 4: Medidas tomadas em decorrência da crise



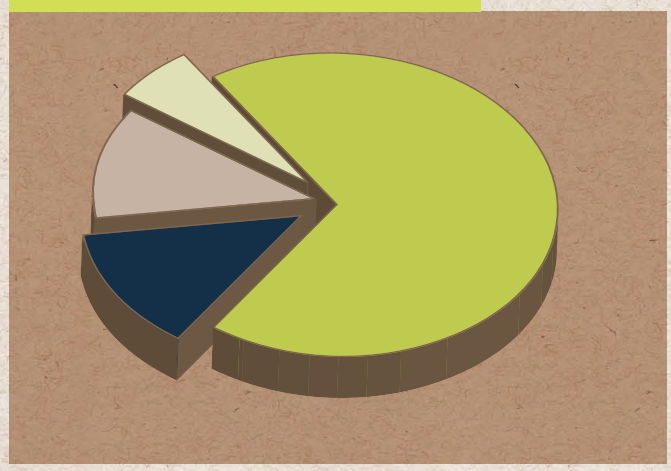
> “Definimos como padrão que qualquer iniciativa tem que ser sustentável. Tentamos fugir do assistencialismo - no passado era mais fácil colocar recursos e, quando estes acabavam, os programas também acabavam. A busca por investir em projetos sustentáveis nos ajudou muito, pois, com a crise, nada foi interrompido, visto que nossos projetos não dependem necessariamente de recursos, uma vez que fazem parte de nossa operação.”
>
> ***Adalgiso Telles, Diretor de Comunicação Corporativa da Bunge Brasil***

Gráfico 5: Variação na realização dos projetos de sustentabilidade previstos para 2009



Não houve 44%
Projetos não estratégicos 6%
Redução 25%
Ampliação 6%
Velocidade de desembolso 19%

Gráfico 6: Revisão do orçamento de P&D para 2009



Nenhuma 69%
Redução 12%
Ampliação 13%
Sem resposta 6%

Resultado similar pode ser verificado também no que diz respeito aos investimentos em P&D. A manutenção desses investimentos pode ser explicada em parte pela alta concentração do setor de energia na amostra da pesquisa, o qual não pode cortar este tipo de investimento no ano em curso por questões regulatórias.

No entanto, uma boa surpresa foi a manutenção ou até aumento desses investimentos por outras empresas que, mesmo sem exigência legal, fizeram esta opção visando a obtenção de diferencial competitivo frente à concorrência.

> "Não houve adiantamento nem corte, pelo contrário, nossa estratégia é desenvolver produtos cada vez mais ambientalmente corretos – lançamos a planta de plástico verde durante a crise, o que indica o fato de nossa estratégia não ser de curto prazo."
>
> ***Jorge Soto, Diretor de Desenvolvimento Sustentável da Braskem***

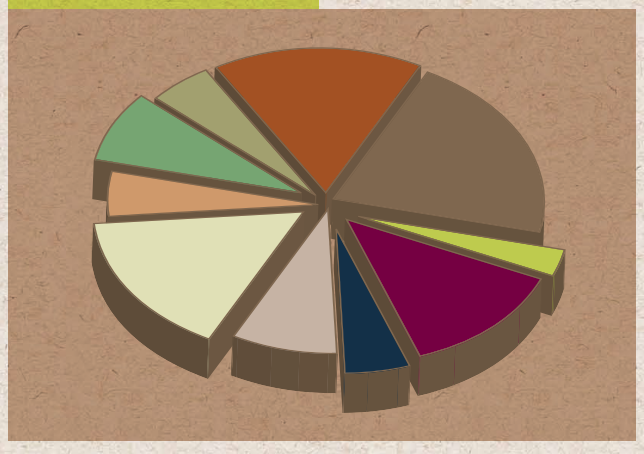
b) Como a agenda de sustentabilidade ajudou as empresas em período de crise

Mais da metade (54%) dos executivos entrevistados afirmou que a agenda da sustentabilidade ajudou as empresas a enfrentarem os efeitos da crise. Prevaleceu a opinião de que a adoção do modelo de gestão para a sustentabilidade é um caminho sem volta e se consolida em momento de crise.

Neste contexto, as empresas perceberam valor nas práticas de engajamento, seja ele interno ou externo, como forma válida para enfrentar o momento de crise. Com efeito, 37% das respondentes apontaram o engajamento como a prática que mais contribuiu para a harmonia neste período (Gráfico 7), seja pelo fato dos *stakeholders* ficarem mais bem informados sobre as decisões e os rumos da empresa, seja pela credibilidade gerada por uma postura de diálogo.

Alguns casos citados fizeram referência ao bom relacionamento com os colaboradores, facilitando o entendimento quanto às eventuais necessidades de redução de quadro e outros ressaltaram a importância da relação de confiança com os elos da cadeia de valor, contribuindo para difíceis negociações em tempos de crise.

Gráfico 7: Ferramentas de gestão



Em resumo, pode-se dizer que, embora as empresas tenham reagido de forma a proteger o caixa da companhia, adiando alguns projetos ou adaptando sua execução físico-financeira, não houve ajustes estruturais significativos, nem reflexos imediatos nos projetos de sustentabilidade. Por outro lado, a manutenção dos investimentos em P&D e o valor percebido por práticas de engajamento tendem a reforçar o valor da gestão para a sustentabilidade em períodos de crise.

> "Caso a crise tivesse surgido antes da Celulose Irani avançar na agenda da sustentabilidade, as consequências poderiam ter sido bem maiores: nós seríamos menos competitivos; nosso produto não teria diferenciação em relação aos concorrentes, o que nos traria maiores desafios para crescer; teríamos maior dificuldade de refinanciar a dívida (as instituições financeiras se mostraram bastante confortáveis com este compromisso e com a governança); a credibilidade por parte de nossos *stakeholders* seria menor, e; não teríamos receitas de mais de R$ 5 milhões anuais provenientes de créditos de carbono."
>
> ***Odivan Cargnin, Diretor Administrativo Financeiro e de Relações com os Investidores da Celulose Irani***

3. Desafios para o avanço desta agenda em tempos de crise

Dito isto, ainda há sérios desafios para que a agenda da sustentabilidade permaneça no topo das prioridades. Os seis principais desafios mencionados pelos executivos foram: a disseminação permanente do conceito de sustentabilidade, a necessária mudança de cultura organizacional, o engajamento da cadeia de valor, o papel do governo no desenvolvimento de políticas públicas, o desenvolvimento de novas tecnologias e a incorporação da sustentabilidade no dia a dia dos negócios.

Principais desafios apontados pelos executivos

Disseminação permanente do conceito de sustentabilidade	- Implantar visão de longo prazo - Engajar alta administração no tema - Disseminar o conceito para os funcionários
Mudança de cultura organizacional	- Promover mudança de cultura/valores de sustentabilidade - Convencer acionistas - Quebrar paradigmas
Incorporação da sustentabilidade no dia a dia dos negócios	- Integrar sustentabilidade nos negócios - Encontrar clientes que valorizem a gestão sustentável
Engajamento da cadeia de valor	- Educar clientes - Apoiar terceiros na agenda da sustentabilidade - Incentivar a diminuição dos impactos ambiental e social em toda a cadeia
Influência de Políticas públicas	- Incentivar investimentos em novas tecnologias - Promover a discussão acerca do tema gestão sustentável - Criar mecanismos da apoio à agenda da sustentabilidade
Desenvolvimento de novas tecnologias	- Investir em tecnologia - Desenvolver tecnologias ligadas à energia renovável

"É necessário termos consciência daquilo que precisa ser feito, de quais são os temas importantes e de como a visão de sustentabilidade pode nos ajudar a sobreviver a novas crises. Precisamos focar naquilo que é material e descobrir as prioridades para desenvolver um padrão de produção sustentável."

André Chaves de Andrade, Assessor de Assuntos Institucionais da USIMINAS

"Estamos em um estágio no qual precisamos quebrar paradigmas e mudar a cultura das empresas."

Luiz Augusto P. A. Figueira, Superintendente da Coordenação Geral da Presidência da Eletrobrás

"O maior desafio é não ser pontual e levar a sustentabilidade para a gestão estratégica dos negócios."

Ricardo Terenzi Neuenschwander, Diretor de Relações Institucionais do Banco Itaú Unibanco

"Estamos nos engajando ativamente com produtores, ONGs, clientes e representantes do governo para buscar soluções conjuntas, visto que não poderíamos escolher por não comercializar um determinado produto, como a carne."

Daniela de Fiori, VP de Assuntos Corporativos & Sustentabilidade da Wal Mart

"A regulamentação no setor de energia é fundamental para manter o avanço na agenda da sustentabilidade. Acreditamos que o Governo Federal deve promover políticas que incentivem uma agenda mais limpa – os estímulos existentes são escassos quando não inadequados, à luz do que está sendo realizado pelo Governo Obama nos Estados Unidos."

Ronnie Vaz Moreira, Vice Presidente Executivo e de Relações com Investidores da Light

4. O pós-crise

Os executivos demonstraram certa dificuldade em desenhar os cenários pós-crise, passando a mensagem geral de que este momento é importante para diferenciar as empresas que de fato se comprometeram com a sustentabilidade daquelas que tinham apenas o discurso bem construído. Nesse cenário, espera-se que as mais comprometidas saiam fortalecidas e mais competitivas.

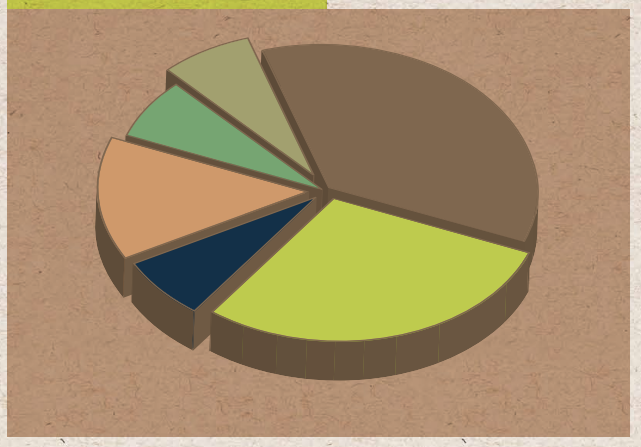
> "Após a crise, o consumidor vai exigir sustentabilidade como pré-requisito. A crise será como um desastre natural que dizimará espécies não adaptadas. Não haverá, assim, espaço para empresas que só valorizem resultados financeiros. A economia pós-crise será muito melhor."
>
> ***Marcos Vaz, Diretor de Sustentabilidade da Natura***

A crise parece não ter sido fator determinante para a revisão de processos. A maior parte das indicações apontou para a estratégia de melhoria contínua, independente das consequências da crise (Gráfico 8), com destaque para ganhos de produtividade e otimização de recursos.

Quando indagados sobre possíveis aprimoramentos tecnológicos, por outro lado, os resultados são animadores (Gráfico 9). As empresas apostam tanto no desenvolvimento de tecnologias em energias renováveis e em tecnologias focadas em maior eficiência produtiva (com destaque para TI Verde no setor financeiro), quanto na utilização menos intensiva de recursos naturais. Alguns exemplos citados foram a aposta em maior utilização de biopolímeros e biocombustíveis.

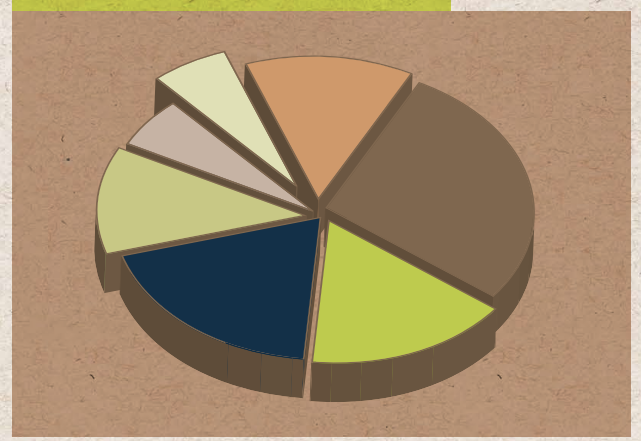
Tais resultados são muito positivos, pois vislumbram o desenvolvimento de tecnologias mais eficientes e menos dependentes de energias fósseis, independente do setor de atuação da empresa.

Gráfico 8: Redesenho de processos



- Sem resposta 36%
- Melhoria contínua (independente da crise) 29%
- Aumento da produtividade 14%
- Gestão de riscos mais rígida 7%
- Gestão financeira austera 7%
- Relacionamento com cliente 7%

Gráfico 9: Aprimoramentos tecnológicos no futuro



- Eficiência produtiva 28%
- Energias renováveis 19%
- Eficiência energética 16%
- Novos produtos 13%
- Uso menos intensivo de recursos naturais 12%
- Tecnologia de segurança da informação (bancos) 6%
- Tecnologia de combate às perdas (energia) 6%

> "A crise vai nos fazer pensar sobre a função social e econômica dos diversos agentes. Teremos que repensar como ter ganhos financeiros, agregando valor para a sociedade e respeitando o meio ambiente. O mercado será mais transparente, simples e objetivo. Será necessário restabelecer a confiança, uma vez que a crise foi de confiança."
>
> ***Fabio Barbosa, Presidente do Grupo Santander no Brasil***

Conclusões

Os dados obtidos a partir das entrevistas realizadas e dos questionários respondidos permitem concluir que a crise global teve impactos reduzidos na agenda da sustentabilidade deste conjunto de empresas.

Algumas características dessas empresas devem ser levadas em conta na interpretação dos resultados, notadamente seu compromisso com a gestão para a sustentabilidade, suportado em políticas corporativas e processos bem definidos – embora seus executivos principais sejam bem mais otimistas do que os gestores quanto à maturidade desses processos.

Outro fator que merece destaque é a distribuição setorial da amostra, com predominância dos setores elétrico e de serviços financeiros, ambos sujeitos à influência de forte regulação, a qual tem papel notório na promoção da agenda da sustentabilidade. Entretanto, empresas que atuam em setores menos regulados também apresentaram consistência na manutenção relativa desta agenda, motivadas pelo diferencial competitivo com o desenvolvimento de novos produtos e pelas exigências da legislação ambiental.

As principais consequências imediatas da crise foram cortes no orçamento, não prejudicando de forma diferenciada a gestão para a sustentabilidade, além da revisão do cronograma físico-financeiro de desembolsos. Em linhas gerais, as estruturas de governança não foram afetadas, assim como os principais projetos em sustentabilidade e os orçamentos em P&D.

Por outro lado, tais empresas perceberam valor em determinadas práticas ligadas à agenda da sustentabilidade para ultrapassar este momento de crise, com destaque para o engajamento de partes interessadas (internas ou externas à empresa), na medida em que isto reforça a prestação de contas e a postura transparente. Pode-se afirmar, ainda, que as apostas para o período pós-crise repousam em eficiência produtiva, energética e em investimentos em energias renováveis.

Os desafios para o avanço da agenda, entretanto, não são pequenos e remetem ao permanente esforço de convencimento de diversas partes interessadas quanto ao valor gerado pelo compromisso com a sustentabilidade, seja por meio da disseminação do conceito, do envolvimento da cadeia de valor ou da introdução de novas tecnologias.

Por fim, vale destacar que a continuidade desta agenda em tempos de crise não deve minimizar o caminho a ser percorrido pelas empresas para a consolidação da gestão para a sustentabilidade, à qual se dará após a definição de ferramentas adequadas de prestação de contas suportadas por sistemas integrados de gestão.

Referências Bibliográficas

Deloitte, 2009 – A cadeia da sustentabilidade: uma pesquisa sobre visões e práticas de empresas brasileiras que impactam o futuro do planeta – http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/Cadeia%20de%20sustentabilidade2.pdf, em 26/06/2009

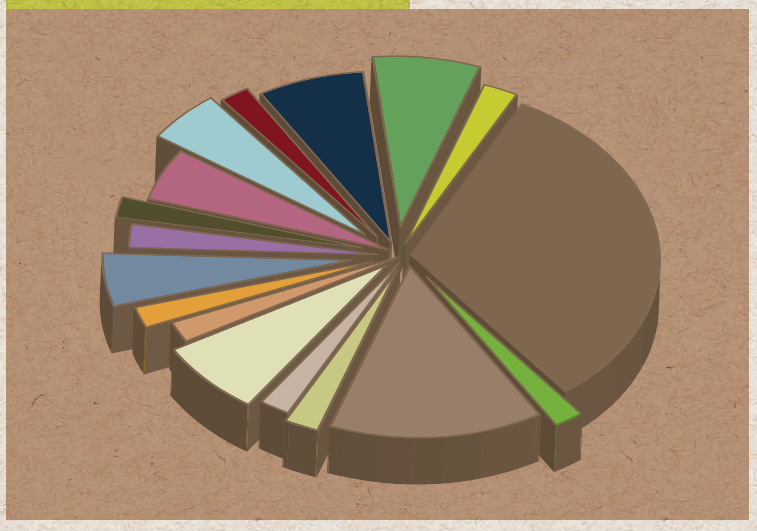
A.T.Kearney – "Green" Winners: The performance of sustainability-focused companies during the financial crisis – http://www.atkearney.com/index.php/Publications/green-winners.html, em 26/06/2009
Capital Aberto – Segundo Plano, Março de 2009

O Estado de São Paulo – Crise Financeira, empregos e sustentabilidade – http://blog.estadao.com.br/blog/vialli/?title=crise_financeira_empregos_e_sustentabili&more=1&c=1&tb=1&pb=1, em 29/06/2009

O Estado de São Paulo – Price mostra que 78% das empresas podem adiar investimento Estudo da consultoria entrevistou líderes de 200 companhias da América Latina sobre a crise financeira – http://www.estadao.com.br/economia/not_eco355884,0.htm, em 25/06/2009

Revista Exame – O primeiro grande teste – http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0944/gestao/primeiro-grande-teste-473371.html, em 25/06/2009

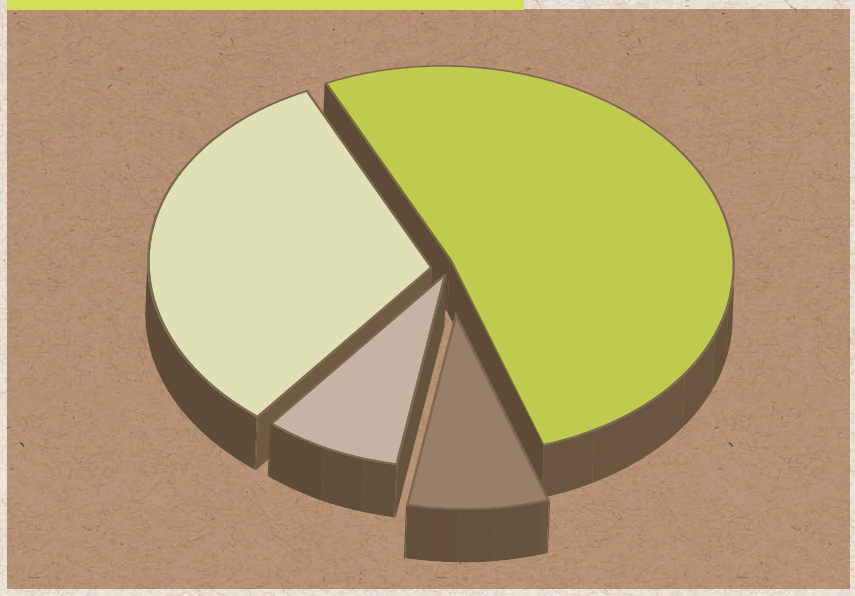
Anexo 1: Conjunto inicial de empresas



Perfil do conjunto inical de empresas

AES TIETE	EMBRAER
AMANCO	ENERGIAS BR
AMPLA	GERDAU
ANGLO AMERICAN	LIGHT S/A
BANCO ITAÚ	MASISA
BASF	NATURA
BRADESCO	ODONTOPREV
BANCO DO BRASIL	PERDIGÃO S/A
BRASKEM	PHILIPS
BUNGE	PROMON
CELESC	BANCO REAL
CELULOSE IRANI	SABESP
CEMIG	SADIA S/A
CESP	SERASA
COELBA	SUZANO PAPEL
COELCE	TELEMAR
CPFL ENERGIA	TIM PART S/A
DASA	TRACTEBEL
DURATEX	UNIBANCO
ELETROBRAS	USIMINAS
ELETROPAULO	VCP
ELEKTRO	WAL MART

Anexo 2: Conjunto de empresas analisadas

Empresa	Setor	ISE	GUIA EXAME	TOP 10	Entrevistado	Nível Gerencial	Questionário
AES TIETE	Energia	x	x		Demóstenes Barbosa da Silva	Diretor	-
AMPLA	Energia			x	Bonança Mouteira	Gerente	ok
ANGLO AMERICAN	Mineração		x		Juliana Rehfeld	Gerente	ok
BRADESCO	Serviços financeiros	x	x		Domingos Figueiredo de Abreu	Diretor	-
BRASKEM	Petroquímica	x			Jorge Soto	Diretor	ok
BUNGE	Agronegócios			x	Adalgiso Telles	Diretor	ok
CELULOSE IRANI	Papel e celulose			x	Odivan Carlos Cargnin	Diretor	ok
COELBA	Energia		x		Marcelo Corrêa	Presidente	ok
COELCE	Energia	x		x	Bonança Mouteira	Gerente	ok
ELETROBRAS	Energia	x			Luiz Augusto P. A. Figueira	Superintendente	ok
ELETROPAULO	Energia	x			Demóstenes Barbosa da Silva	Diretor	-
ELEKTRO	Energia		x		Luiz Sergio Assad	Diretor	ok
EMBRAER	Aviação	x			Carlos Eduardo Camargo	Diretor	ok
ENERGIAS BR	Energia	x	x	x	Pedro Sirgado	Superintendente	ok
BANCO ITAÚ	Serviços financeiros	x	x	x	Ricardo Terenzi Neuenschwander	Diretor	ok
LIGHT S/A	Energia	x			Ronnie Vaz Moreira	Diretor	ok
NATURA	Cosméticos	x	x	x	Marcos Vaz	Diretor	ok
BANCO REAL	Serviços financeiros		x	x	Fabio Barbosa	Presidente	ok
SERASA	Serviços financeiros		x		Tomás Carmona	Gerente	ok
SUZANO PAPEL	Papel e celulose	x	x		Luiz Antonio Cornacchioni	Gerente	-
TIM PART S/A	Telecomunicações	x			Glória Rubião	Gerente	-
TRACTEBEL	Energia	x			Philipp Hauser	Gerente	-
UNIBANCO	Serviços financeiros	x			Ricardo Terenzi Neuenschwander	Diretor	ok
USIMINAS	Siderurgia		x		André de Chaves	Gerente	ok
WAL MART	Varejo		x		Daniela de Fiori	Diretor	-

Anexo 3: Nível gerencial dos entrevistados