

CSN e Responsabilidade Sócio-Ambiental: Conscientização, Estratégia ou Necessidade?

CSN and Corporate Social and Environmental Responsibility: Awareness, Strategy or Necessity?

Rita de Cássia Santos Carvalho ¹

José Luiz Trinta ²

Fátima Cristina Trindade Bacellar ³

Artigo
Original

Original
Paper

Palavras-chaves:

Teoria geral dos sistemas

Abordagem sistêmica

Instituições de ensino superior.

Resumo

O presente caso para ensino aborda temas relacionados à Responsabilidade Sócio-Ambiental em ações praticadas pela Companhia Siderúrgica Nacional (CSN). Para tal, primeiramente é relatado o histórico da empresa, começando por sua fundação como uma empresa estatal que, após passar por um processo de privatização, tornou-se uma empresa internacionalizada e de capital aberto. Em seguida, dentro desse contexto, busca-se caracterizar a responsabilidade sócio-ambiental como elemento do planejamento estratégico da empresa, bem como de sua internacionalização e da diversificação do campo de negócios. O objetivo é discutir, no caso da empresa, como tais ações podem contribuir para a sustentabilidade, trazer vantagens competitivas e auxiliar na ampliação de seus negócios, principalmente, no exterior. Também estão incluídas neste trabalho questões para discussão em sala de aula, assim como, notas de ensino que, além de relacionar a literatura pertinente ao tema, são finalizadas com depoimentos de especialistas em Meio Ambiente sobre a importância dos programas de responsabilidade social empresarial. Espera-se que este caso proporcione uma estimulante discussão junto a alunos de graduação e de pós-graduação, em especial de programas lato sensu, sobre um tema tão importante e atual.

Abstract

This case for teaching addresses issues related to Social and Environmental Responsibility in actions taken by Companhia Siderúrgica Nacional (CSN). To do this, first reported the company's history beginning with its founding as a state body, after going through a privatization process, has become an internationalized company and traded. Then, within this context, we seek to characterize the social and environmental responsibility as part of strategic planning, as well as internationalization and the diversification of the business field. The objective is to discuss the case of the company, as such actions can contribute to sustainability, bringing competitive advantage and assist in growing their business, especially abroad. Also included in this study questions for discussion in the classroom, as well as teaching notes that in addition to the literature relating to the subject, are finished with testimony from experts on the Environment on the importance of the corporate social responsibility. It is hoped that this case provides a stimulating discussion with students at undergraduate and postgraduate, in particular, programs broadly on an issue as important and current.

Key words:

System general theory

Systemic approach

Higher education institutes

¹ Mestre e Docente do UniFOA. Graduada em Comunicação Social (SOBEU) e em Pedagogia (FERP)

² Doutor em Administração - FEA/USP e Mestre em Administração - COPPEAD/UFRJ

³ Doutora em Administração - USP e Mestre em Administração - COPPEAD / UFRJ

1. Introdução

Na medida em que trouxe implícita a evolução dos meios de comunicação e das tecnologias de informação, a globalização influenciou também a conduta das empresas, que passaram a observar com mais cuidado a imagem que a organização transmite ao público, pois seus atos passaram a ser mais divulgados e, portanto, mais sujeitos ao controle da sociedade. Esta passou, então, a ter uma tendência crescente de esperar das empresas um comportamento mais socialmente aceitável, incluindo desde a responsabilidade de assumir pelos atos por ela praticados - entre eles problemas ambientais - até o envolvimento em problemas sociais básicos, participando ativamente do crescimento e bem estar social das comunidades onde estão inseridas.

Por outro lado, também é preciso considerar que o ritmo acelerado com que o homem vem consumindo os recursos naturais da Terra e poluindo a sua atmosfera, criou uma grande preocupação com o meio ambiente e com o desenvolvimento futuro da humanidade, que fica evidenciado pelas sucessivas reuniões e eventos, ocorridos a partir de 1972, sob o patrocínio da ONU, dos quais se destacam a Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano (Estocolmo, 1972) e o Relatório Brundtland (1987), também chamado de “Nosso Futuro Comum” – que já consolidava o conceito de Desenvolvimento Sustentável, Rio 92 (Rio de Janeiro, 1992) – que lançou as bases para a Agenda 21 e o Protocolo de Kioto e Cúpula sobre Desenvolvimento Sustentável.

Essa pressão por parte da sociedade como um todo, juntamente com a preocupação em relação à sustentabilidade, está se tornando um dos fatores responsáveis pela criação nas empresas de uma cultura de responsabilidade social que vai bem além da tecnologia e do processo produtivo, reconhecendo a importância do meio ambiente como fator de sobrevivência das empresas no século XXI. Nota-se uma crescente conscientização das organizações no sentido de assumir um papel mais amplo dentro da sociedade, tendência que fica cada vez mais evidente pelos balanços sociais das empresas, publicados em seus relatórios anuais. Entre as organizações que estão assumindo esse novo papel destacam-se as do ramo siderúrgico, con-

siderado de alto impacto ambiental, e dentro desse setor, a Companhia Siderúrgica Nacional – CSN, objeto do presente caso para ensino.

Para a elaboração deste trabalho, foram utilizados documentos de diversas fontes, dentre elas: Relatórios Anuais da CSN (2004 2005 e 2006); sites da CSN, da Vale e do Instituto Brasileiro de Siderurgia (IBS) além de entrevistas com a Gerente de Relações Institucionais da Fundação CSN – FCSN e dois especialistas em Meio Ambiente.

2. O Contexto Siderúrgico

A siderurgia é o ramo da indústria que se dedica à obtenção e ao tratamento do ferro e do aço. É uma indústria de base composta, em sua maioria, por empresas de grande porte. A crescente demanda por produtos de ferro e aço fez com que o setor evoluísse tecnologicamente e aumentasse sua produção. Em contrapartida, e como decorrência da própria natureza dos processos siderúrgicos, que trabalham com altas temperaturas e geram poeiras e gases, aumentaram também os problemas ambientais e os riscos para os operários e para as comunidades. Apesar dos protestos e dos movimentos sociais, somente a partir da segunda metade do século XX é que as empresas siderúrgicas passaram a investir mais em tecnologia e equipamentos, de modo a reduzir a emissão de poluentes e aumentar a segurança de seus operários e da comunidade, bem como diminuir o consumo relativo de matérias primas e insumos, principalmente a água. Graças a esse fato, o aço é hoje o produto mais reciclável e reciclado do mundo.

O parque siderúrgico brasileiro em 2006 era composto por 25 usinas operadas por 11 empresas e dispunha de uma capacidade de produção instalada de 36,5 milhões de toneladas de aço bruto/ano. Essa capacidade colocou o Brasil como o oitavo maior produtor mundial de aço e o primeiro da América Latina. Nesse ano, a produção brasileira foi de 30,6 milhões de toneladas de aço, representando 3,1% da produção mundial e 51,5% da produção da América Latina. O faturamento do setor foi da ordem de US\$ 53,8 bilhões, e gerou 110 mil empregos, dos quais 60 mil diretos e efetuou recolhimentos de impostos de aproximadamente R\$10,4 bilhões.

O setor siderúrgico nacional está em franca expansão e prevê o investimento de US\$ 13 bilhões, até 2010, para ampliar a capacidade de produção de aço bruto para 49 milhões de toneladas anuais.

3. A Companhia Siderúrgica Nacional – CSN

A Companhia Siderúrgica Nacional – CSN – foi fundada em 9 de abril de 1941, por ato do então Presidente da República, Getúlio Vargas e começou a operar na cidade de Volta Redonda – RJ, em 12 de outubro de 1946, data oficial da sua inauguração. É a primeira usina siderúrgica integrada a funcionar no Brasil, sendo considerado um marco no processo de industrialização brasileira. Sua produção de aços planos e não planos na época viabilizou a implantação das primeiras indústrias nacionais do parque fabril brasileiro.

Atualmente, possui na Usina Presidente Vargas em Volta Redonda uma capacidade de produção instalada de 5,8 milhões de toneladas de aço por ano, empregando diretamente cerca de 8 mil pessoas. Com tecnologia inovadora e modernos equipamentos, oferece uma das mais completas linhas de aços planos e revestidos da América do Sul, de alto valor agregado. Seus produtos estão presentes em diversos segmentos, entre os quais se destacam o automotivo, da construção civil, de embalagem e linha branca, fornecidos para clientes no Brasil e no exterior.

Após privatização, em 1993, a CSN se tornou uma empresa de capital aberto, com ações negociadas nas Bolsas de São Paulo e de Nova Iorque. Nos anos seguintes, a empresa experimentou um forte crescimento e diversificou sua atuação. Em 2001, iniciou um processo de internacionalização, com a aquisição dos ativos da Heartland Steel, constituindo a CSN LLC, nos Estados Unidos. Hoje, a CSN, possui entre seus ativos uma usina siderúrgica integrada, cinco unidades industriais, sendo duas delas no exterior (Estados Unidos e Portugal), minas de minério de ferro, calcário, dolomita e estanho, uma distribuidora de aços planos, terminais portuários, participação em estradas de ferro e em duas usinas hidroelétricas.

A empresa adota o gerenciamento da qualidade e meio ambiente, certificados pelas normas ISO 14001 e concentra suas ações de responsabilidade social na fundação por ela instituída, a Fundação CSN.

3.1. A fase estatal

As medidas efetivas para a implantação da CSN tiveram início em 1931, com a criação, no governo Vargas, da Comissão Nacional de Siderurgia. Após 10 anos de disputas internas e externas, agravadas pela Segunda Guerra Mundial, foi realizada em 9 de abril de 1941, na cidade do Rio de Janeiro, a Assembleia Geral de constituição da Companhia Siderúrgica Nacional, que segundo o estatuto aprovado nessa assembleia (1941, art. 4), seria uma sociedade anônima com domicílio no Rio de Janeiro, “que tem por fim a fabricação e transformação de ferro gusa, de ferro, de aço e seus derivados, bem como o estabelecimento e exploração de qualquer indústria que, direta ou indiretamente, se relacione com esses objetivos.”

A partir dessa data, deu-se início à construção da usina, no então distrito de Barra Mansa, Santo Antônio de Volta Redonda, hoje município de Volta Redonda – RJ. Em 1946, foi aceso o Alto Forno 1 e, em 12 de outubro de 1946, a usina foi inaugurada oficialmente pelo Presidente da República, na época, o general Eurico Gaspar Dutra. Em 1961, a usina passou a ser denominada Usina Presidente Vargas e, nesse mesmo ano, a mineração de ferro, Minerações Casa de Pedra, situada em Casa de Pedra – MG e a mineradora de fundentes (calcário e dolomita), Arcos, situada em Arcos – MG, foram incorporadas à CSN.

Em 1954, a empresa concluiu a segunda fase do seu plano de expansão e a produção alcançou 680 mil toneladas/ano de aço bruto. Dando sequência à expansão, em 1960, a produção foi elevada para 1 milhão de toneladas e, em 1963, atingiu a marca de 1,3 milhões de toneladas/ano. Ainda em 1960, dois fatos sociais relevantes ocorreram: foi fundada a Caixa Beneficente dos Empregados da CSN – CSN Previdência, entidade fechada, de previdência privada, para os empregados da empresa, e foi instituída a Fundação General Edmundo de Macedo Soares e Silva, com a finalidade de manter a Escola Técnica de Congonhas, que a

CSN criou no município de Congonhas – MG. No decorrer do tempo, o campo de atuação da Fundação foi sendo ampliado e, em 1998, já como empresa privada, seu estatuto foi alterado, o nome foi mudado para Fundação CSN e passou a constituir o braço social da CSN, com o objetivo de realizar ações voltadas para a construção da cidadania junto às comunidades onde a empresa atua.

Dando sequência a um novo plano de expansão, iniciado em 1974, a CSN alcançou a capacidade de produção instalada de 2,5 milhões de toneladas em 1977 e 4,6 milhões de toneladas/ano, em 1989, com a construção do terceiro alto forno. No ano seguinte, 1990, com a implantação de novos processos e novos equipamentos, a empresa se torna a maior produtora mundial de folhas metálicas, em uma mesma usina, com a marca de 1 milhão de toneladas/ano. Nesse mesmo ano, o Governo Federal decide pela privatização da CSN e dá início ao processo de saneamento e reestruturação, preparando-a para a venda.

Desde sua criação, na década de 1940, a CSN vem desenvolvendo políticas socialmente responsáveis. Na fase de implantação, devido à pobreza do local escolhido para construção da usina e à orientação governamental, da época, a política era de total assistencialismo, que garantia, ao empregado e seus dependentes, moradia a custo simbólico, assistência médica e odontológica inteiramente gratuitas, além de facilidades para aquisição de víveres, roupas, mobiliário e utensílios domésticos. Até a década de 1960 esta política foi pouco alterada. A partir da década seguinte, com o passar do tempo, essa política foi sendo modificada e se adequando à realidade do país e do mundo.

Com relação ao meio ambiente, até a década de 1970, as ações de preservação eram mínimas e não sistematizadas. Somente a partir de 1980, no Estágio III do Plano de Expansão, em que predominou a instalação de equipamentos e tecnologia de origem japonesa é que as ações de preservação começaram a ser sistematizadas, dando início a um processo de conscientização ambiental, que foi crescendo gradativamente até o início da década de 1990, quando começou um tumultuado período em que a empresa se tornou altamente deficitária e teve seu fechamento cogitado pelo Governo Collor. Em 1993, a CSN foi vendida na Bolsa de Valores

do Rio de Janeiro. O Governo se desfêz de 91% das ações da Companhia e o controlador atual, Grupo Vicunha, passou a ser um dos sócios controladores. A Companhia emite ADRs (American Depositary Receipts) de nível I (mercado de balcão) na Bolsa de Nova Iorque.

3.2. A fase pós-privatização

Logo após a privatização, teve início um período de grandes investimentos com o objetivo de aprimorar a qualidade dos produtos e aumentar a produtividade das unidades produtoras. Esse objetivo buscava capacitar a empresa a competir no mercado, visando a sua recuperação financeira. Em contrapartida a demissão de quase dez mil empregados, trouxe sérios problemas para a cidade de Redonda e região, gerando uma grave crise social.

Em 1996, a empresa amplia o seu Volta campo de atuação para os setores de infraestrutura e logística, passando a participar dos projetos de construção de duas novas usinas hidroelétricas, do Porto de Sepetiba, em Itaguaí – RJ e da ferrovia MRS.

Em 1997, com pouco mais de cinquenta anos de existência, atinge a marca histórica de 100 milhões de toneladas de aço produzida. Nesse mesmo ano, outro fato importante acontece, a CSN passa a ter ações listadas no nível II da Bolsa de Valores de Nova Iorque.

Os anos que se seguem são de aquisições e crescimento. Em 1998, a empresa adquire a INAL e a Intermesa, duas importantes distribuidoras de aço, que têm suas operações fundidas, dando origem à nova INAL, empresa que passou a fazer parte do grupo CSN. Em 1999, foi inaugurada a central de cogeração termoelétrica na Usina Presidente Vargas, em Volta Redonda - RJ, que além de suprir 60% das necessidades de energia elétrica da usina, representa um enorme benefício para o meio ambiente, pois utiliza, na sua operação, gases gerados no processo produtivo da usina que anteriormente eram lançados na atmosfera. Em 2000, foi inaugurada a hidroelétrica de Itá, em Santa Catarina, que torna a CSN autossuficiente em energia elétrica. É inaugurado, também, o TECON, Terminal de Contêineres, no Porto de Sepetiba-RJ, construído pela CSN em conjunto com a Companhia Vale do Rio Doce. Nesse mesmo ano, ocorre a reestruturação so-

cietária em que a CSN realiza o descruzamento de participação acionária com a Companhia Vale do Rio Doce. A Vicunha Siderurgia aumenta sua participação de 14,1% para 46,5% na CSN e passa a ser o sócio controlador da empresa. Ainda nesse ano, a CSN vende sua participação acionária na Light.

Em 2001, a empresa dá início ao processo de internacionalização, ao adquirir os direitos de compra dos ativos da concordatária americana Heartland Steel, constituindo a CSN LLC. Nesse mesmo ano, obtém a certificação na ISO 14001. Também realiza reformas no Alto Forno 3 e no Laminador de Tiras à Quente 2 (equipamentos vitais da Usina Presidente Vargas), que possibilitaram alcançar a capacidade nominal de 5,6 milhões de toneladas/ano de aço bruto e 5,1 milhões de toneladas/ano de produtos laminados.

Em 2002, a CSN adquire a Metalic, fábrica de latas de aço de duas peças, localizada em Fortaleza – CE, sendo a única empresa da América Latina a fabricar esse produto, considerado de alta tecnologia.

Em 2003, a CSN alcança a marca recorde de 5,3 milhões de toneladas de aço produzido. Nesse mesmo ano, inaugura uma nova linha de galvanização, a CSN Paraná, destinada à produção de aços revestidos e pré-pintados. Ainda nesse mesmo ano, em prosseguimento ao seu processo de internacionalização, adquire 50% do capital da Lusosider, em Portugal, e adquire o controle total da CSN LLC. Ainda nesse ano é feito o descruzamento em participações logísticas, entre a CSN e Vale do Rio Doce. A CSN passa a deter 100% do terminal de contêineres do Porto de Sepetiba (TECON), 49,9% das ações da Companhia Ferroviária do Nordeste e abre mão da sua participação na Ferrovia Centro Atlântica (FCA).

Em 2004, a CSN adquire os 50% restantes do capital da Galvasud, situada em Porto Real – RJ, passando a deter a totalidade do capital dessa empresa.

Em 2005, adquire 100% das ações da ERSA – Estanhos de Rondônia S.A., empresa composta por uma mina de estanho (Mineração Santa Bárbara) e uma fundição de estanho, ambas localizadas no estado de Rondônia. Nesse mesmo ano, em prosseguimento ao seu processo de internacionalização, a CSN adquire os 50% restantes das ações da

Lusosider, em Portugal, passando a deter a totalidade do capital dessa empresa.

Em 2006, a CSN adquiriu a PRADA, maior fabricante de embalagens de aço para a indústria química e alimentícia do país, com quatro unidades de produção, localizadas em São Paulo, Araçatuba, Gaspar e Uberlândia.

Em 2007, a CSN deu início à construção da sua fábrica de cimento, que fica situada no interior da própria usina, em Volta Redonda, devendo iniciar a produção em 2008. Em 27 de setembro, a CSN realizou, no auditório da Associação Comercial Industrial e Agro Pastoral – ACIAP, em Volta Redonda, audiência pública, com a participação de seus dirigentes, empresários e autoridades locais, confirmando a construção, na cidade, de um dos seis módulos de produção de placas de aço, com os quais pretende elevar sua capacidade de produção de aços planos em 9 milhões de toneladas anuais. O investimento, orçado em US\$ 805 milhões (cerca de R\$1,5 bilhão), deve gerar mil empregos na operação, sendo 800 diretos na CSN e 200 em empresas terceirizadas. O empreendimento ficará pronto 36 meses, após o início da obra, condicionada ao recebimento da licença ambiental. O projeto do módulo de Volta Redonda inclui a construção do Alto Forno 4, cuja localização vinha sendo discutido pela empresa há algum tempo.

Outro projeto importante para Volta Redonda é a “Fábrica de Aços Longos”, que vai produzir 500 mil toneladas por ano – 370 mil de barras, perfis e vergalhões e 130 mil de fio máquina. A fábrica deverá iniciar sua operação um ano antes do módulo de placas e o investimento será de US\$ 112,7 milhões. Na operação dessa nova unidade, a CSN vai empregar 421 empregados diretos e gerar outros 100 postos terceirizados, totalizando 521 novos empregos. Além da fábrica em si, outro aspecto importante a ser destacado é que o fio-máquina a ser produzido pela fábrica de aços longos é matéria prima para vários outros segmentos industriais representando um forte atrativo para a instalação de novas indústrias na região.

Quanto aos demais módulos de produção, que compõem o atual plano de expansão da empresa, ficarão assim localizados: dois em Itaguaí – RJ, onde a empresa tem o terminal portuário, na Baía de Sepetiba; dois em Congonhas – MG, próximo da mina de Casa de Pedra e o quinto,

na Região Nordeste em local ainda não definido, no estado que oferecer, além da infraestrutura, o melhor pacote de incentivos tributários. Os investimentos totais previstos para esse plano são da ordem de US\$ 6 bilhões.

Assim, foram definidos como pilares do planejamento estratégico da empresa:

- Aumentar valor para os acionistas.
- Manter sua posição de indústria siderúrgica com o menor custo mundial e maior margem EBITDA.
- Tornar-se uma global player otimizando seus ativos de infraestrutura (minas, portos e ferrovias) e suas vantagens competitivas de custo, permitindo um maior crescimento da CSN.
- Focar no cliente e oferecer soluções completas em aço, apoiadas por produtos e serviços de excelente qualidade, no Brasil e no mundo.
- Proporcionar aos seus colaboradores um ambiente de trabalho seguro e saudável.
- Respeitar o meio ambiente e as comunidades onde atua.

3.3. Ações de Responsabilidade Sócio-Ambiental

Com a privatização em 1993, as políticas de responsabilidade social continuaram, com o apoio a projetos nas áreas de educação, desenvolvimento comunitário, saúde, cultura e esporte, agora concentradas na fundação instituída pela empresa, a Fundação CSN. Segundo dados da empresa, no ano de 2006, foram investidos R\$ 13 milhões em projetos sociais, beneficiando mais de 400 mil pessoas, em doze municípios de cinco estados brasileiros.

Em relação ao meio ambiente, a CSN herdou um grande passivo ambiental. Porém, consciente da necessidade estratégica de cuidar do meio ambiente celebrou acordo com a FEEMA (Fundação Estadual de Engenharia do Meio Ambiente) em 27 de janeiro de 2000 pelo qual a empresa se comprometeu a realizar 130 projetos ambientais e atingir metas de desempenho relacionadas ao meio ambiente em Volta Redonda. Esse acordo, denominado Termo de Ajuste de Conduta (TAC), foi concluído em abril de 2003 e no total foram investidos R\$ 252 milhões em equipamentos

e ações de controle da poluição atmosférica e hídrica, tratamento de resíduos sólidos, monitoramento, estudos para desativação de equipamentos e gestão de risco.

Das 130 obras do TAC, 55 foram voltadas para o controle da poluição do ar e representaram investimentos de R\$ 162,2 milhões. A poluição da água mereceu outros R\$ 66,7 milhões distribuídos em 41 ações. O tratamento de resíduos sólidos foi contemplado com 18 ações que somaram R\$ 15,8 milhões. Outros R\$ 4,1 milhões foram investidos em estudos para desativação de equipamentos, atividades de monitoramento e implementação de sistemas de gestão de risco.

Além dessas obras, a comunidade de Volta Redonda recebeu da CSN três medidas compensatórias do TAC: duplicação da capacidade da Estação de Tratamento de Água Potável de Volta Redonda, doação de terreno para construção da Estação de Tratamento de Esgotos Domésticos e construção de moderno Aterro Sanitário para o lixo da cidade, em área escolhida pela Prefeitura Municipal.

A conclusão das obras do TAC da Usina Presidente Vargas possibilitou à CSN atingir um novo patamar de desenvolvimento ambiental. A partir daí, os investimentos diminuíram, concentrando-se em dois tipos de iniciativas: projetos de melhoria e projetos de crescimento. Em contrapartida, as despesas com custeio aumentaram, isso porque a manutenção e operação dos novos equipamentos de controle ambiental são contabilizadas como custeio.

O ano de 2004 representou para a CSN o início de uma nova etapa de crescimento e diversificação, com o desenvolvimento do novo negócio de exportação de minério de ferro. Para viabilizá-lo, ao longo do ano, foram solicitadas as licenças ambientais para os projetos de ampliação da mina de Casa de Pedra (Congonhas – MG) e para melhoria e ampliação do Terminal de Carvão, em Itaguaí – RJ. Foram solicitadas, também, as licenças para o Terminal Graneleiro do Tecon (Terminal de Contêineres), no Porto de Sepetiba.

Outros focos do período, relacionados ao meio ambiente, foram a manutenção da certificação segundo a ISO 14001 para o sistema de gestão ambiental da empresa e a solicitação de licenças ambientais para projetos a serem realizados a partir de 2005.

No ano de 2006, o grande destaque no campo dos investimentos em meio ambiente foi a conclusão das obras previstas no Termo de Compromisso Ambiental (TCA) do Terminal de Granéis Sólidos do porto de Itaguaí. Esse

termo foi assinado com o Governo do estado do Rio de Janeiro em 30/11/2001, aditado em 28/05/2004 e previa a instalação de todos os sistemas de controle ambiental necessários à operação do Terminal.

A Tabela 1 mostra os dispêndios da empresa com meio ambiente entre 2004 e 2006.

DISPÊNDIOS EM MEIO AMBIENTE			
INVESTIMENTOS DE CAPITAL (R\$)	2004	2005	2006
Controle de Poluição Atmosférica	4.401.445,00	13.378.064,00	22.777.421,00
Controle de Poluição Recursos Hídricos	4.410.939,00	49.124.044,00	16.357.899,00
Controle de Poluição do Solo/ Gerenciamento de Resíduos	2.063.844,00	3.242.443,00	6.578.247,00
Administração de Meio Ambiente	774.583,00	602.622,00	12.740,00
Total de investimentos	11.650.812,00	66.347.175,00	58.453.728,00
CUSTEIO EM MEIO AMBIENTE (R\$)	2004	2005	2006
Controle de Poluição Atmosférica	58.281.258,00	71.288.743,00	82.906.820,00
Controle de Poluição de Recursos Hídricos	65.974.828,00	69.445.441,00	77.349.972,00
Controle da Poluição do Solo/ Gerenciamento de Resíduos	11.594.846,00	12.102.503,00	7.025.172,00
Administração de Meio Ambiente	11.934.761,00	10.059.464,00	11.549.098,00
Total de Custeio	147.785.694,00	162.896.151,00	178.831.063,00
TOTAL	159.436.507,00	229.243.326,00	237.284.791,00

Fonte: Relatório Anual 2006 – CSN, p.83

O sistema de gestão ambiental da CSN estabelece indicadores ambientais para a qualidade do ar, para o consumo específico de água e para o controle de resíduos gerados. Com relação à qualidade do ar, atualmente, os equipamentos produtivos da CSN que podem gerar impactos atmosféricos contam com sistemas de controle de poluição próprios e específicos. Além disso, a empresa dispõe de uma rede de monitoramento da qualidade do ar de Volta Redonda, formada por estações de monitoramento que transmitem o Índice de Qualidade do Ar (IQA) diretamente para a FEEMA, que o disponibiliza, diariamente para os interessados, através do seu site. O mesmo indicador é divulgado 24 horas por dia, através de um painel eletrônico, situado em praça pública no centro da cidade.

Com relação à água, importante insumo de qualquer processo siderúrgico, a CSN recircula 85% da água captada do Rio Paraíba do Sul, possibilitando a redução de seu consumo específico de 100,5 m3 por tonelada de aço

produzido, em 1998, para 39,07 m3 por tonelada, em 2006, ou seja, economizando mais de 61% desse insumo.

Os resíduos gerados em sua maioria são reaproveitados seja como matéria prima na própria empresa ou vendidos para outros segmentos industriais ou para a construção civil. Em 2006, dos 660 quilos de resíduos gerados por tonelada de aço produzida, 26% foram reciclados na própria empresa e 73% vendidos, gerando um faturamento de R\$ 190 milhões.

3.4. Resgatando erros do passado - CSN é condenada a reparar danos ambientais de período de estatal

Em 2005, a CSN foi condenada a pagar indenização por seu passado de produção industrial ambientalmente irresponsável, embora, segundo palavras da juíza que condenou a empresa, Adriana Rizzoto, hoje ela seja um modelo de gestão ambiental, de acordo com a legislação vigente.

A Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) foi condenada a reparar os danos ambientais causados no passado pela sua atividade industrial por meio do pagamento de uma multa. A principal usina da companhia, a Presidente Vargas, é apontada como responsável pela deterioração da bacia hidrográfica do Rio Paraíba do Sul.

Segundo a juíza responsável pela sentença, os danos ambientais causados pela CSN, além de confessados pela empresa, ficaram evidenciados em relatório feito pela Feema, o órgão estadual responsável pela fiscalização da aplicação das leis ambientais no Rio de Janeiro. Verificou-se a geração de bilhões de toneladas de resíduos industriais, o lançamento de cerca de 35 mil toneladas/ano de poluente na atmosfera e a contaminação das águas do Rio Paraíba do Sul, responsável pelo abastecimento de 10 milhões de pessoas.

Em sua decisão, a juíza ressalva a postura de vanguarda da empresa no respeito ao meio ambiente: “Cumpra salientar o fato notório de que, alguns anos após a privatização, a CSN, sob nova administração, passou a adotar política de gestão ambiental de vanguarda, bem como a investir seriamente em processos industriais mais limpos e eficientes”. No entanto, a juíza afirma que a “interrupção da causa degradadora ao ecossistema com o ajustamento da conduta atual da empresa às exigências da legislação ambiental, entretanto, não exclui o dever da Ré de indenizar a comunidade pelos danos causados durante sucessivos anos de produção industrial ambientalmente irresponsável”.

4. Considerações finais

As transformações sociais e econômicas observadas a partir da publicação do Relatório Brundtland têm afetado profundamente o comportamento das organizações até então acostumadas em sua maioria à pura e exclusiva maximização do lucro. Pode-se perceber uma preocupação cada vez maior por parte das empresas e das comunidades, inclusive no Brasil, sobre temas ligados à responsabilidade sócio-ambiental. Observa-se o surgimento de novas demandas e maior pressão por transparência nos negócios, fazendo com que as empresas incorporem a ideia de responsabilidade sócio-ambiental às suas estratégias de negócios.

Percebe-se que a gestão sócio-ambiental incorporada aos negócios das empresas é relativamente recente. Por outro lado, está em movimento crescente e sua prática vem se institucionalizando com o surgimento de organismos nacionais e internacionais que criaram indicadores, dispositivos e normas para aferir as ações de responsabilidade sócio-ambientais praticadas pelas organizações. É importante ressaltar a influência dos resultados dessas medições na imagem das empresas, com reflexos diretos nos negócios, estes atualmente vinculados ao processo de globalização. Ações sociais e postura em relação ao meio ambiente são reconhecidas pela sociedade e pelo mercado e passaram a fazer parte do planejamento estratégico das empresas.

No caso da CSN, que tem planos para continuar a ampliação de seus negócios, inclusive no exterior, a prática da responsabilidade sócio-ambiental aparenta ser de fundamental importância, conforme evidenciado em seus relatórios anuais, com destaque para o Sistema de Gestão Ambiental adotado pela empresa e considerado indispensável para a sobrevivência da mesma, pois garante a gestão do desempenho ambiental da organização, bem como a gestão das informações ambientais demandadas pelo mercado (consumidores e mercado de capitais). Na mesma linha, há de se ressaltar a importância da sustentabilidade para os negócios da empresa, que no futuro, será fator de sobrevivência não apenas da CSN, mas de todas as empresas do setor de siderurgia.

5. Questões para discussão:

1 – Discuta as ações sócio-ambientais desenvolvidas pela CSN, em suas fases de empresa estatal e empresa privada, tendo em vista os conceitos de Filantropia e Responsabilidade Social.

2 – De que forma a prática da responsabilidade sócio-ambiental das organizações pode colaborar para o fortalecimento da marca junto aos seus stakeholders e demais públicos de uma empresa de siderurgia e, em especial, para a CSN?

3 – Quais possíveis vantagens competitivas as práticas de responsabilidade sócio-ambiental e de desenvolvimento sustentável podem trazer para uma organização como a CSN? Que pa-

péis elas podem exercer para o crescimento e internacionalização da empresa?

6. Notas de Ensino

6.1. Metas de Aprendizagem

O caso de ensino apresentado é preferencialmente destinado a alunos de cursos de pós-graduação lato sensu e stricto sensu de administração. Entretanto, pode ser também aplicado em cursos de graduação de administração, desde que respeitadas algumas limitações de seus alunos (por exemplo, modificando-se o grau de dificuldade das questões ou não as aplicando em sua integridade).

De acordo com a classificação proposta por Ikeda, Veludo-de-Oliveira e Campomar (2005), o caso em questão se enquadra como um caso com foco de decisão posto que sua finalidade pedagógica é despertar insights nos alunos, sua disponibilidade de informação é suficiente e seus níveis de estruturação e de complexidade são moderados.

Considerando-se as três dimensões de dificuldade de casos (analítica, conceitual e de apresentação) propostas pelo modelo denominado Case Difficulty Cube, (LEENDERS; MAUFFETTE-LEENDERS; ERSKINE, 2001) que contemplam o desenvolvimento de um caso, verifica-se que o caso apresentado enquadra-se no chamado grau de dificuldade 3 da dimensão analítica. Tal enquadramento se justifica pelo fato do caso não fornecer uma pergunta específica para a tomada de decisão, mas sim um conjunto de ações que deve ser objeto de análise e discussão por parte dos alunos, inclusive podendo resultar em sugestões de outras atividades a serem realizadas pela empresa (CSN). Já na dimensão conceitual, pode-se dizer que o caso é compatível com o grau 2, pois embora os conceitos possam ser claramente entendidos pelos estudantes após cuidadosa leitura – característica do grau de dificuldade 1 – o tema é contraditório e polêmico sob o ponto de vista de alguns autores, não havendo ainda um consenso acerca das definições de marketing social, nem tampouco para as de marketing para causas sociais. O caso ainda exige conhecimentos simultâneos e de relativa complexidade que o leitor deverá trazer consigo como pré-requisito ao estudo do caso.

Finalmente, no que tange a dimensão de apresentação, verifica-se que o caso pode ser enquadrado no grau de dificuldade 2 em função de sua relativa extensão de leitura. O caso ainda apresenta informações relevantes não concentradas em um único ponto do texto, ou seja, exige uma leitura atenta por parte do leitor. Embora haja um esforço em se organizar as informações, verifica-se que a realidade existente no mundo prático proporciona informações e dados muitas vezes espalhados pela linha do tempo, ou mesmo pelos diversos departamentos da organização. O caso tem por premissa explorar as temáticas:

- Responsabilidade sócio-ambiental
- Processo de internacionalização
- Estratégia

Ressalta-se que a não inclusão da teoria como elemento textual do caso baseou-se nos pressupostos de Mascarenhas et al (2007) que têm o entendimento de que o aluno ao qual se destina tem domínio das teorias e disciplinas que envolvem a narrativa e, ainda, este é um formato que tende a ser mais desafiador, já que incita o aluno à reflexão dos aspectos organizacionais que ligam a teoria à prática.

O caso possibilita ao leitor se colocar no lugar do tomador de decisões ou solucionador de problemas. Em especial, o caso apresentado desafia e provoca o estudante a fazer uso de teorias implícitas, analisando-as e colocando-as em prática de modo a proporcionar o melhor resultado para a empresa.

6.2. Análise do caso

Para a análise deste caso, aconselha-se o emprego de uma hora e meia, levando-se em consideração uma leitura prévia por parte da turma, com vistas a uma melhor compreensão do assunto. Previamente ao debate, devem ser formados grupos com não mais que quatro integrantes, de maneira que os alunos exponham seus pontos de vista e persigam um consenso. Tal tarefa deverá ter um tempo médio de 30 minutos. Em seguida, o professor poderá propor que a turma se disponha na formação de um círculo e em seguida inicie provocando e mediando as opiniões. Essa etapa deverá durar cerca de 30 minutos. Ao final, o professor deverá realizar um fechamento, gastando um

tempo médio de 30 minutos. Nessa etapa, o professor poderá tecer comentários em relação às decisões adotadas pelos membros do debate fazendo uma ligação entre tais propostas e os pontos chaves da teoria.

6.3. Conceitos teóricos

1 - Melo Neto e Froes (2004) consideram que a responsabilidade social surgiu com a filantropia e tem a ver com a consciência social e o dever cívico, não é individual, reflete a ação de

uma empresa em prol da cidadania. Sua ética social é centrada no dever cívico. As ações de responsabilidade social são extensivas a todos que participam da vida em sociedade – indivíduos, governo, empresas, grupos sociais, movimentos sociais, igrejas, partidos políticos e outras instituições. A filantropia se baseia no assistencialismo, que objetiva contribuir para a sobrevivência de grupos sociais menos favorecidos. Sua ética social é centrada no dever moral. Suas ações partem de vontades e desejos individuais.

Quadro 1 - Diferenças entre filantropia e responsabilidade social

FILANTROPIA	RESPONSABILIDADE SOCIAL
Ações individuais e voluntárias	Ação coletiva
Fomento da caridade	Fomento da cidadania
Base assistencialista	Base estratégica
Restrita a empresários, filantrópicos e abnegados	Extensiva a todos
Prescinde de gerenciamento	Demanda gerenciamento
Decisão individual	Decisão consensual

Fonte: Melo Neto e Froes. Responsabilidade Social & cidadania empresarial: a administração do terceiro setor (2004, p28)

2 - Segundo Ashley (2002) “a nova realidade de mercado fez com que as empresas investissem mais em outros atributos hoje essenciais, além de preço e qualidade: confiabilidade, serviço de pós-venda, produtos ambientalmente corretos e relacionamento ético da empresa com seus consumidores, fornecedores e varejistas, além da valorização de práticas ligadas ao ambiente interno, como a política adotada em relação à segurança de seus funcionários ou produtos e à qualidade e preservação do meio ambiente.”

3 - Para Kotler (1998), “as empresas devem assumir a responsabilidade pelo meio ambiente, atendendo a três critérios quanto aos seus produtos: satisfação do cliente, interesse público e lucro da empresa”, abordagem que confirma a importância do meio ambiente como fator de sobrevivência das empresas no século XXI, numa clara alusão de com relação ao produto, “a qualidade é uma imagem que não mais se separa do impacto ambiental” (OTTMAN, 1983, p.8)

4 - Segundo Trevisan (2002), percebe-se no Brasil, um movimento crescente de empresas que estão assumindo responsabilidades em

relação a seus “stakeholders”, pois cada vez mais essas empresas estão se defrontando com a necessidade de incorporar a responsabilidade social aos seus objetivos de lucro. “Para elas, ação socialmente responsável já se transformou em estratégia corporativa, deixando para trás o estágio de mera tendência.”

5 - Para Borger (2001), na década de 1980, surgiu a teoria do stakeholder, que visa atingir vários objetivos, tanto os da empresa quanto os propostos pelos agentes envolvidos. Essa teoria incorpora, ao modelo teórico da responsabilidade social empresarial, a visão sistêmica, segundo a qual as companhias interagem com vários agentes influenciando no meio ambiente e recebendo a influência deste.

6 - Na década de 1990, a Responsabilidade Social Empresarial passou a integrar o desenvolvimento sustentável, dando origem a um novo conceito, cujo objetivo, segundo Tenório (2004), é obter crescimento econômico com a melhoria da qualidade de vida da sociedade, por meio da preservação do meio ambiente e pelo respeito aos anseios dos diversos agentes sociais. Dessa forma, as empresas conquista-

riam o respeito e admiração de empregados, consumidores, fornecedores e sociedade, garantindo a sustentabilidade e a continuidade dos negócios no longo prazo.

7 – Ainda de acordo com Borger (2001), “as questões éticas e sociais são complexas e voláteis, sendo extremamente difícil definir o que é um comportamento socialmente responsável, com uma percepção clara do que é certo ou errado, preto ou branco; as decisões são dicotômicas. Depende do momento histórico, varia de cultura para cultura, constituindo-se num desafio para a gestão empresarial e determina a busca de modelos teóricos para engajar na responsabilidade social. Algumas perguntas são levantadas: As empresas devem ser responsáveis pelo quê? Quanto é o suficiente? E quem decide? Não há respostas para essas perguntas, não podemos apertar os botões automáticos e detonar um processo de reconstrução moral e social para resolvermos os problemas sócio-ambientais que as empresas e a sociedade enfrentam; não existe um modelo que sirva para todos.”

8 - Stakeholders – são todos os impactados e interessados direta e indiretamente por um negócio e que afetam estrategicamente o mesmo. De forma geral, podemos dizer que são stakeholders os seguintes atores: fornecedores, clientes, comunidade, sociedade civil, governo, etc. (HOMEM DA COSTA, 2007).

9 – Capra (2005) sustenta que “a humanidade tem a capacidade de atingir o desenvolvimento sustentável, ou seja, a capacidade de atender às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações de atender às próprias necessidades”.

10 - Para Castells (1999) “os processos estruturais da economia, da tecnologia da comunicação, estão, sim, cada vez mais globalizados. Assim é o caso dos mercados financeiros, das redes produtivas e comerciais, das principais empresas industriais, dos serviços estratégicos das empresas (finanças, publicidade, marketing), dos grandes meios de comunicação, da ciência e da tecnologia. Este sistema global tem estrutura de rede que, valendo-se da flexibilidade proporcionada pelas tecnolo-

gias de informação, conecta tudo o que vale e desconecta tudo aquilo que não vale ou se desvaloriza: pessoas, empresas, territórios, organizações. Por isso, a globalização é por vez segmentação e diferenciação.”

11 – De acordo com Sanches (2000), fatos como transformação na economia internacional e globalização da produção e do consumo têm sido acompanhados de outras mudanças como, por exemplo, um crescente grau de exigência dos consumidores, que por meio de seu poder de compra, estão mudando a própria sociedade quanto a valores e ideologias que envolvem suas expectativas em relação às empresas e aos negócios. “As empresas industriais que procuram se manter competitivas percebem cada vez mais que, diante das questões ambientais, são exigidas novas posturas, num processo de renovação contínua.”

12 - Segundo Capra (2005), a teoria dos sistemas vivos é o melhor arcabouço científico para o estudo da ecologia. Essa teoria tem raízes em vários campos da ciência e envolve uma nova maneira de ver o mundo e uma nova forma de pensar, conhecida como pensamento sistêmico, que significa pensar em termos de relações, padrões e contextos- um novo conjunto de conceitos utilizados para descrever a complexidade dos sistemas vivos. Quando essa nova forma de pensamento é aplicada ao estudo das múltiplas relações que interligam os membros da Casa Terra, alguns princípios básicos, que esse autor denomina “princípios da ecologia”, podem ser reconhecidos, dentre os quais um se destaca pelos ensinamentos que nele estão implícitos, e que se mostra tão necessário nos dias atuais: “a vida, desde o seu início há mais de três bilhões de anos, não conquistou o planeta pela força e, sim, através de cooperação, parcerias e trabalho em rede”.

13 - Para Melo Neto e Froes (2004), o marketing, tornou-se um imperativo de sucesso empresarial em qualquer setor de atividades. Expandindo suas ações, alcançou recentemente o social, fazendo surgir um questionamento: afinal, existe marketing social?

14 - Segundo Zenone (2006) “o papel até então do marketing, de satisfazer a necessidade

do cliente a qualquer custo, está se alterando – e com isso vem incorporando a preocupação com o bem estar social. Além de conhecer os consumidores, as empresas devem analisar o impacto dos seus produtos no ambiente onde são comercializados.”

15 - Segundo Etzel et al. (2001), hoje uma empresa orientada para o marketing “deve ter como filosofia satisfazer as necessidades dos consumidores e, ao mesmo tempo, cumprir sua responsabilidade social”. Essa situação requer um novo estágio que amplie a visão do marketing: a orientação social. A orientação social leva as empresas a incluir os conceitos de responsabilidade social e ética empresarial em suas práticas de marketing. O marketing institucional atua na sociedade onde a empresa está inserida fisicamente ou através de seus produtos, com o objetivo de garantir a boa imagem da marca. No marketing institucional, o objetivo é formar uma boa imagem institucional (goodwill) perante o público de interesse, que, mesmo que indiretamente, auxilia na comercialização do produto ou serviço. É no marketing institucional que há a aproximação da empresa com as causas sociais. A palavra institucional é usada para identificar as iniciativas através das quais uma empresa procura fixar no público uma imagem positiva. Para tanto, busca associar seu nome a determinados valores e conceitos consagrados pela opinião pública. A expressão marketing institucional deve ser classificada como uma categoria geral, na qual a expressão marketing de causas sociais está incluída.

16 - Não existe nenhum mal em uma empresa se aproximar de causas sociais, desde que isso seja feito de forma transparente e clara, a fim de não induzir a sociedade de uma falsa percepção da imagem da organização. Segundo Credidio (2002), o que as empresas devem evitar é “mostrar através da mídia que apoiam determinadas causas sociais e estão comprometidas com elas, o que na maioria das vezes não é totalmente verdade”.

6.4. Depoimentos obtidos junto a especialistas em Meio Ambiente sobre a importância dos programas de responsabilidade social empresarial

1 - Depoimento fornecido por Sonia Morcerf, Gerente de Relações Institucionais da Fundação CSN (FCSN).

“O programa de Responsabilidade Social Empresarial, hoje, é tão requerido para se manter num mercado altamente competitivo, como foram os programas e as certificações em Qualidade Total na década de 1990. Todo o mercado quer se relacionar com empresas socialmente responsáveis e que minimizem impactos negativos. A empresa deve prever ações de responsabilidade social para, pelo menos, sete públicos de sua interface: empregados, comunidade, meio ambiente, fornecedores, clientes, governos e acionistas [...]. E por último a empresa deve ser rentável para os seus investidores e acionistas, remunerando, adequadamente o capital investido na organização. Agindo dessa forma, as organizações gerenciam seus riscos, junto aos diversos públicos de interesse, e se tornam alvos de bons investimentos no mercado do mundo todo, pois sua reputação e sua marca são reconhecidas e requeridas.”

2 - Depoimento fornecido por Marcus Vinicius Araujo (Mestre em Meio ambiente), professor e coordenador do Curso de Engenharia Ambiental do Centro Universitário de Volta Redonda (UniFOA).

“Produtos ambientalmente corretos tendem a agregar, em seus preços, os custos com a proteção ambiental, fazendo com que os mesmos sejam mais caros. [...] No Brasil, os governos investem pouco em educação/conscientização ambiental, devido a outras prioridades como: segurança pública, habitação, saúde, etc.”

3 - Depoimento fornecido por Rosana Ravaglia (Doutora em Meio Ambiente), professora e pesquisadora do Centro Universitário de Volta Redonda (UniFOA).

“A consciência ambiental tem crescido muito desde a década de 1980, após a publicação do relatório da ONU sobre as questões ambientais mundiais (Nosso Futuro Comum). Dessa forma, as empresas que investem em responsabilidade sócio-ambiental ganham cada vez mais credibilidade, porque estão aplicando os conceitos atuais de meio ambiente e desenvolvimento sustentável.”

7. Fontes

ARAUJO, Marcus Vinicius. Estudo de Caso CSN. Volta Redonda: 2007. Entrevista concedida em 24 set. 2007.

CARVALHO, Rita. Responsabilidade social empresarial e gestão ambiental: o caso da CSN. 2008. 142 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2008.

Companhia Siderúrgica Nacional – CSN. Relatório anual 2004. Rio de Janeiro, 2005
_____. Relatório anual 2005. Rio de Janeiro, 2006.

_____. Relatório anual 2006. Rio de Janeiro, 2007.

Companhia Siderúrgica Nacional – CSN. Disponível em <http://www.csn.com.br>. Acesso em 22/mai./2007.

Instituto Brasileiro de Siderurgia – IBS. Disponível em <http://www.ibs.org.br> Acesso em 16/jul./2007.

DANTAS, Edna. CSN é condenada a reparar danos ambientais do passado. Disponível em http://www.conjur.com.br/2005-jul-06/csn_condenada_reparar_danos_ambientais_passado. Acesso em 30/out. 2008.

MORCERF, Sonia. Estudo de Caso CSN. Volta Redonda: 2007. Entrevista concedida em 11 set. 2007.

RAVAGLIA, Rosana. Estudo de Caso CSN. Volta Redonda: 2007. Entrevista concedida em 24 set. 2007.

VALE. Disponível em <http://www.vale.com.br>. Acesso em 02/ago./2007.

8. Referências

Notas 1 e 13

MELO NETO, F. P.; FROES C. Responsabilidade Social & cidadania empresarial: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

Nota 2

ASHLEY, P. A. Ética e responsabilidade social nos negócios. São Paulo: Saraiva, 2002.

Nota 3

KOTLER, P. Marketing para organizações que não visam o lucro. São Paulo: Atlas, 1978.

Nota 4

TREVISAN, F. A. Balanço social como instrumento de marketing. RAEletrônica, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 1–12, 2002.

Notas 5 e 7

BORGER, F. G. Responsabilidade Social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. Tese (Doutorado em Administração) apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 2001.

Nota 6

TENÓRIO, F. G. Responsabilidade social empresarial: teoria e prática. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

Nota 8

HOMEM da COSTA, E. Fundamentos de responsabilidade social empresarial. Rio de Janeiro: La Salle, 2007.

Notas 9 e 12

CAPRA, F. Educação. In: TRIGUEIRO, A. (Org.). Meio ambiente no século 21. Rio de Janeiro: Autores Associados, 2005, p. 19-33.

Nota 10

CASTELLS, M. A era da informação: economia, sociedade e cultura. V.1 – A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

Nota 11

SANCHES, C. S. Gestão ambiental proativa. RA Eletrônica, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 76-87, 2000.

Nota 14

ZENONE, L. C. Marketing social. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

Nota 15

ETZEL, M. J. et al. Marketing. São Paulo: Makron Books, 2001.

Nota 16

CREDIDIO, F. A. Empresas e marketing cultural. Revista Marketing Cultural, São Paulo, n. 72, p. 29-30, nov. 2002.

9. Bibliografia

ERSKINE, LEENDERS, M.R., Mauffette-Leenders, L.A Teaching with Cases, Research and Publications Division, School of Business Administration. The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada, 1981.

_____, J.A, LEENDERS, M.R. Case Research: The Case Writing Process, Research and Publications Division, School of Business Administration. The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada, 1989.

_____, Learning with cases. Research and Publications Division, School of Business administration. The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada, 1997.

GOMES, J. S. O Método do Caso de Ensino aplicado à gestão de negócios. São Paulo: Atlas, 2006.

IKEDA, A. A.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M.; CAMPOMAR, M. C.; O Método do Caso no Ensino de Marketing. RAC-Eletrônica, v. 1, n. 3, art. 4, p. 52-68, Set./Dez. 2007. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/rac-e>>, acesso em mar.2008.

MASCARENHAS, S. A., et al. Do Pau Brasil ao Avião: O Caso Embraer. In: ENCONTRO ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro/RJ. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROOM. MEDEIROS, J. B. Redação científica: a prática de fichamentos, resumos e resenhas. São Paulo : Atlas, 2005.

ROESCH, S. M. A. Notas sobre a construção de casos para ensino. In: Enanpad, 30., Salvador-BA, set./2006.

Endereço para Correspondência:

Rita de Cassia Santos Carvalho
rita.carvalho@foa.org.br

Centro Universitário de Volta Redonda
Campus Três Poços
Av. Paulo Erlei Alves Abrantes, nº 1325,
Três Poços - Volta Redonda / RJ
CEP: 27240-560

Informações bibliográficas:

Conforme a NBR 6023:2002 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), este texto científico publicado em periódico eletrônico deve ser citado da seguinte forma: CARVALHO, Rita de Cássia Santos; TRINTA, José Luiz; BACELLAR, Fátima Cristina Trindade. CSN e Responsabilidade Sócio-Ambiental: Consientização, Estratégia ou Necessidade? *Cadernos UniFOA*. Volta Redonda, ano IV, n. 10, agosto. 2009. Disponível em: <http://www.unifoa.edu.br/portal_pesq/caderno/edicao/10/41.pdf>