

ESTRATÉGIAS SOCIOAMBIENTAIS DA PETROBRAS NO LITORAL NORTE PAULISTA DISCUTINDO ORIENTAÇÕES PARA AGREGAÇÃO DE VALOR AMBIENTAL ÀS OPERAÇÕES

Icaro Aronovich da Cunha
Universidade Católica de Santos
Mestrado em Gestão de Negócios

Antonio Carlos Freddo
Universidade Católica de Santos
Mestrado em Gestão de Negócios

Fernanda Gabriela Borger
Universidade Católica de Santos
Mestrado em Gestão de Negócios

Resumo

Trata-se de um exercício de análise das estratégias socioambientais disponíveis para a Petrobras nas operações no litoral norte paulista, com a implantação do Projeto Mexilhão de Gás. Parte-se de uma revisão conceitual que valoriza a análise de conflitos socioambientais nos relacionamentos empresa/stake-holders, buscando a Sustentabilidade. Destaca-se a abordagem dos ganhos mútuos, linha de negociação de conflitos em situações em que interagem diversos atores. Os conflitos socioambientais servem de base para a construção de instrumentos para estruturação de estratégias de negociação dentro da abordagem dos ganhos: a melhor alternativa para um acordo negociado e o desenho da zona de possíveis acordos.

Palavras-chave

Petrobras, conflito socioambiental, negociação de conflitos, sustentabilidade, ganhos mútuos.

Abstract

This is an analysis exercise to socio-environmental strategies available to Petrobras in the operations in São Paulo north coast area, with the “Projeto Mexilhão de Gás” implementation. The starting point is a conceptual revision to valorize the socio-

environmental conflict analysis in the relationship enterprise/stackholders, searching for sustainability. It is placed emphasis on the mutual gains approach, a line of conflict negotiation on situations where various actors are in interaction. The socio-environmental conflicts works as basis to the construction of instruments to the structuration of negotiation strategies in a gains approach: the better alternative to a negotiated agreement and the design of the possible agreements zone.

Keywords

Petrobras, socio-environmental conflict, conflict negotiation, sustainability, mutual gains.

ESTRATÉGIAS SOCIOAMBIENTAIS DA PETROBRAS NO LITORAL NORTE PAULISTA DISCUTINDO ORIENTAÇÕES PARA AGREGAÇÃO DE VALOR AMBIENTAL ÀS OPERAÇÕES

Icaro Aronovich da Cunha
Universidade Católica de Santos
Mestrado em Gestão de Negócios

Antonio Carlos Freddo
Universidade Católica de Santos
Mestrado em Gestão de Negócios

Fernanda Gabriela Borger
Universidade Católica de Santos
Mestrado em Gestão de Negócios

1 Introdução

O artigo faz um exercício de análise das estratégias socioambientais disponíveis para a Petrobras em suas operações no litoral norte paulista, região onde está sendo implantado o Projeto Mexilhão de Gás.

Para tanto, parte de uma revisão conceitual que valoriza a análise de conflitos socioambientais nos relacionamentos empresa/stakeholders, numa perspectiva de busca da Sustentabilidade. Destaca-se como referência a abordagem dos ganhos mútuos, linha de negociação de conflitos em situações em que interagem diversos atores.

Uma leitura sobre os conflitos socioambientais na região em questão serve de base a um exercício de construção de instrumentos para estruturação de estratégias de negociação dentro da abordagem dos ganhos mútuos: a melhor alternativa para um acordo negociado e o desenho da zona de possíveis acordos. Daí, extrapolam-se linhas básicas para orientações de uma possível alternativa de posicionamento da empresa visando melhorar sua imagem ambiental.

2 Conflito socioambiental, relacionamento com stakeholders e posicionamento pró-Sustentabilidade

Conflitos ambientais são disputas entre diferentes grupos humanos que utilizam de formas distintas os recursos ambientais. São fenômenos complexos, envolvendo a esfera dos fenômenos físicos e biológicos, as relações sociais, e a interação entre estes dois campos. São mais freqüentes os conflitos decorrentes dos impactos ambientais de uns usos sobre outros, as disputas pela utilização de recursos, e os conflitos pelo uso dos conhecimentos ambientais (LITTLE, 2001).

No Brasil, a dinâmica de conflitos ambientais é um fenômeno essencial para entender a evolução da política ambiental. Por parte dos movimentos de opinião ambientalistas, um dado fundamental é que na fase de fundação (anos 70-80) houve uma forte influência de uma visão de mundo preservacionista, dentro do ideal de manutenção de uma natureza intocada, cuja transformação pelos seres humanos é algo negativo (VIOLA, LEIS, 1996) . Pelo lado do governo, assinala-se uma dificuldade em incorporar a resolução de conflitos como dimensão estratégica da política ambiental, já que predomina uma cultura burocrática, normativa, herdada da fase de controle dos efeitos negativos das práticas econômicas e que não avançou para uma visão gerencial mais ampla, à altura do desafio de construir um desenvolvimento sustentável (CUNHA, JUNQUEIRA, 2007).

Sustentabilidade ou Desenvolvimento Sustentável é um conceito consagrado pelo Relatório Nosso Futuro Comum, que traz a idéia de superar o cenário que indica um colapso das possibilidades de desenvolvimento em função da ultrapassagem dos limites da natureza em sua capacidade de sustentar a economia. A Sustentabilidade tem como dimensões fundamentais o atendimento das necessidades básicas das populações atuais e futuras, revendo padrões de consumo acima do ecologicamente razoável; o uso prudente dos recursos naturais, desenvolvendo substitutos para os recursos não renováveis antes de seu esgotamento e respeitando padrões que permitam a perpetuação da oferta dos recursos renováveis; uma evolução da técnica, evitando a poluição e os riscos; a conservação da diversidade biológica e a renovação dos processos ecológicos essenciais; a construção e manutenção de uma relação equilibrada entre volume das populações e as bases de recursos dos ambientes em cada região (CMMAD, 1988).

Recursos comuns são conjuntos que ofertam serviços ambientais que dependem de sua indivisibilidade, como mares produtores de pescado, florestas produtoras de água etc. Nossa sociedade tem dificuldade cultural e jurídica em administrar estes recursos, quando deveríamos ser capazes de estabelecer regimes de propriedade compartilhada, gerando normas de uso que garantissem o respeito a parâmetros equilibrados de aproveitamento para evitar quadros de escassez (MAC KEAN, OSTROM,2001).

Abordagem dos ganhos mútuos para resolução de disputas é um conjunto de propostas de estratégias que facilitam a construção de entendimentos em situações de conflito envolvendo muitos atores, como são tipicamente os conflitos socioambientais. Esta abordagem é trabalhada pelo *Consensus Building Institute*, centro de pesquisa que reúne trabalhos do Instituto de Tecnologia de Massachussets (M.I.T.) e da Escola de Direito de Harvard, e divulgada por meio do *International Programme on the Management of Sustainability*, atividade realizada anualmente na Holanda com apoio do governo daquele País (SUSSKIND, FIELD, 1997; SUSSKIND et al, 2000).

Segundo essa orientação, numa situação de conflito o ator interessado em construir entendimentos deve procurar conhecer os interesses e objetivos das demais partes intervenientes. Uma vez conseguindo esse acesso, deve-se estabelecer com base nos próprios objetivos o desenho do *melhor resultado para uma solução negociada*, combinado com um exercício de visualização da *zona de possíveis acordos* – ou seja um campo para o qual é possível estabelecer uma convergência de interesses do conjunto de atores envolvidos na situação de disputa em questão.

Empresa, conflito e construção de reputação ambiental: para autores como Fernando Almeida, a empresa deve negociar os conflitos com os grupos de interesse com os quais se relaciona – consumidores, fornecedores, governo, comunidades, imprensa, ambientalistas, etc.- pois hoje no Brasil há um processo participativo na política ambiental fazendo com que as decisões sobre licenças ambientais extrapolem o pessoal técnico dos órgãos de governo. A reputação ambiental torna-se um ativo intangível da empresa, a ser obtido por meio de uma combinação de responsabilidade social, ecoeficiência e diálogo com os *stakeholders* (grupos de interesse). É cada vez mais um valor positivo que se pode agregar aos negócios (ALMEIDA, 2002).

Combinando as ferramentas acima referenciadas, a discussão do posicionamento da empresa diante de situação de conflito ambiental parte do entendimento de que os vários atores enxergam a empresa não apenas em função da maneira como consegue fazer a gestão ambiental dos seus próprios processos produtivos, mas também pelo condicionamento que impõe sobre os recursos de uso comum, consumindo uma faixa de sua resiliência ecológica e dessa forma eventualmente estreitando as oportunidades de sobrevivência dos demais setores. Mais que isso: há um jogo de forças no quadro de conflito ambiental em cada região, e a empresa é avaliada pelos diferentes atores em função da articulação que mantém com os demais interesses. A empresa frequentemente é vista como parte da coalizão de poder que impõe um padrão de uso predatório dos recursos ambientais, no País; e para alterar sua reputação deve buscar ser reconhecida como um dos atores pró Sustentabilidade.

3 Metodologia

O artigo se apóia em trabalhos de pesquisa sobre os conflitos ambientais no litoral norte paulista, em diferentes momentos (CUNHA, 2001, 2002, 2006). Mais recentemente, foram realizados levantamentos documentais, com especial atenção para o Zoneamento Ecológico Econômico do Litoral Norte, os Relatórios de Impacto Ambiental sobre o Projeto Mexilhão, e o Diagnóstico Participativo de Caraguatatuba desenvolvido pela Petrobras.

A pesquisa de campo foi feita por meio de conjunto de entrevistas com militantes ambientalistas de diversas ONGs da região, dirigentes de Unidades de Conservação, dirigentes municipais da área de meio ambiente, lideranças da área de serviços turísticos e do comércio em geral. Um dos autores participa e faz o registro sistemático do processo de discussão entre gestores da Petrobras e entidades ambientalistas da sociedade civil, dentro do chamado Diálogo para a Sustentabilidade do litoral norte.

4 Insustentabilidade e Sustentabilidade na região do Litoral Norte

As principais linhas de crise ambiental no litoral norte paulista são as seguintes, de acordo aos levantamentos realizados:

- ocupação territorial desordenada, ligada à expansão dos empreendimentos imobiliários focados na oferta da segunda residência para veraneio. Essa atividade tende a monopolizar o uso do território urbano, sufocando a possibilidade de expansão da indústria do turismo; e a desconsiderar as limitações geotécnicas dos terrenos, inclusive forçando a verticalização em situações em que a infra-estrutura urbana e sanitária não oferece suporte para tal;
- atividade portuária desenvolvida historicamente dentro de padrão atrasado de planejamento e gestão ambiental, gerando tensões relacionadas à expansão da movimentação de cargas, o que sempre aparece associado à ampliação dos acessos rodoviários. Os planos portuários desconsideraram sistematicamente, no passado, a associação com o ramo do turismo e alternativas técnicas para o acesso das cargas, já que é necessário cruzar a Mata Atlântica, cuja situação recomenda claramente que se evitem novos seccionamentos da mancha da floresta e em especial a indução de novos focos de ocupação em seu interior;
- poluição de diversas fontes, em especial esgotos domésticos;
- ocupação desordenada do espaço por camadas de baixa renda, migrantes que se ocupam na construção civil, nos serviços domésticos ou sobrevivem de expedientes variados. Numa região de terrenos altamente valorizados, estes contingentes buscam espaços de assentamento fora do mercado, via de regra em áreas de restrição ambiental, multiplicando núcleos caracterizados pela insalubridade e riscos variados;
- comprometimento dos patrimônios culturais regionais. Bens arquitetônicos importantes, tombados, são ameaçados pela urbanização caótica e pelo transporte de cargas, enquanto grupos remanescentes da cultura Caiçara perdem bens que constituem referências da estrutura e da arquitetura de seus antigos núcleos;
- a perda de qualidade ambiental compromete os rendimentos da pesca e as possibilidades de implantação de uma atividade turística pujante. O turismo de verão é uma atividade fortemente sazonal, garantindo rendimentos durante cerca de 60 dias por ano. Faltam assim maiores perspectivas de ocupação produtiva. A região carece de políticas públicas que façam

frente a este quadro, promovendo capacitação para o turismo, investindo em infra-estrutura de habitação e saneamento, diversificando as possibilidades de geração de renda. Há baixa capacidade de resposta dos governos locais, por limitações políticas e também por falta de quadros preparados para a gestão.

Dessa forma não se aproveitam as oportunidades que a região tem para um desenvolvimento sustentável. Sua proximidade com importantes mercados e centros produtores favorece o turismo, uma atividade que valoriza atributos ambientais, naturais e construídos. Turismo náutico, ecoturismo, turismo cultural, de eventos, etc., muitas são as modalidades para as quais a região tem potencial praticamente inexplorado.

Da mesma forma, a atividade portuária poderia expandir-se, precisando para tanto sofisticar-se na gestão para dar conta dos condicionantes ambientais regionais.

Os excedentes gerados pela atividade do petróleo e derivados poderiam ser investidos para gerar e fortalecer novos ramos econômicos, pensando num futuro em que estas fontes associadas à energia poderão ter sua importância reduzida.

Pesca e aqüicultura podem ser fortalecidas, aproveitando suas raízes culturais e avançando tecnicamente, além de incorporar a necessidade de dar maior retorno aos produtores por meio de sua capacitação e de investimentos relativamente simples.

Um novo padrão de gestão ambiental para as atividades já instaladas, promovendo a melhoria ambiental da região, é a via para compatibilizar novas e velhas economias. O saneamento ambiental e a recuperação de áreas degradadas surgem como soluções que são em si mesmas oportunidades de novos campos de negócios e trabalho.

5 Discutindo o posicionamento da empresa

Trabalha-se com a hipótese de que a Petrobrás pode direcionar suas ações para atuar e ser reconhecida como protagonista e parceira do Desenvolvimento Sustentável da região.

Isso implica em orientar sua política de alianças com os diferentes segmentos e definir conteúdos socioambientais estratégicos para o conjunto de seus projetos.

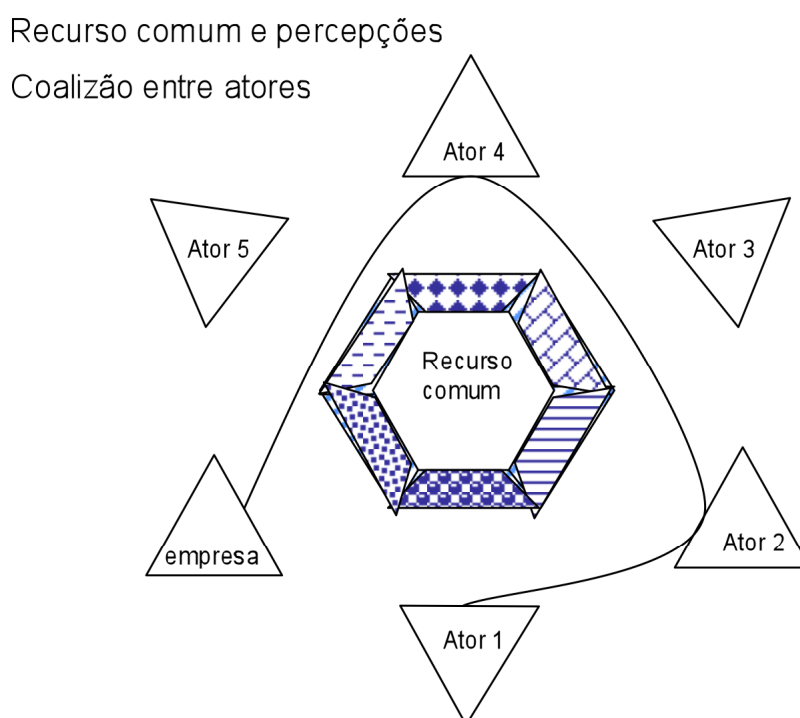
A discussão do posicionamento da empresa diante de situação de conflito ambiental parte do entendimento de que os vários atores enxergam a empresa não apenas em função da maneira

como consegue fazer a gestão ambiental dos seus próprios processos produtivos, mas também pelo condicionamento que impõe sobre os recursos de uso comum, consumindo uma faixa de sua resiliência ecológica e dessa forma eventualmente estreitando as oportunidades de sobrevivência dos demais setores.

Mais que isso: há um jogo de forças no quadro de conflito ambiental em cada região, e a empresa é avaliada pelos diferentes atores em função da articulação que mantém com os demais interesses. A empresa frequentemente é vista como parte da coalizão de poder que impõe um padrão de uso predatório dos recursos ambientais; e para alterar sua reputação deve buscar ser reconhecida como um dos atores pró Sustentabilidade.

6 Modelo esquemático: posicionamento da Empresa no quadro de conflitos ambientais

Figura 1 – Recurso comum e percepções



Reproduzido de Cunha, I. A. (2006). Os recursos comuns, como a Mata Atlântica ou o mar costeiro, são percebidos de maneiras distintas, em função dos diversos usos desenvolvidos pelos grupos humanos. As alternativas de padrão de utilização destes conjuntos dão lugar a alianças entre alguns atores, coalizões que podem ser mais ou menos favoráveis a alternativas sustentáveis de aproveitamento dos recursos ambientais do lugar. A opção estratégica pela Sustentabilidade empresarial deve refletir-se na escolha por participar de uma coalizão com as forças pró-sustentabilidade.

7 Relacionamentos com os demais atores (política de alianças) : orientação sobre os melhores resultados a esperar e identificação dos espaços para acordos negociados

Sobre a base da caracterização apresentada sobre a Região e seu processo de desenvolvimento, e como as questões socioambientais aí se colocam, podem-se identificar, esquematicamente, os posicionamentos dos demais segmentos com quem a empresa se relaciona, a fim de projetar alternativas de alianças e os melhores resultados a construir do ponto de vista do posicionamento buscado.

7.1 Atores econômicos e políticos tradicionais: setores de comércio, obras, atores da política tradicional, governos locais.

Via de regra, estes segmentos pressionam sempre por mais dinamismo econômico, sem discriminar questões de qualidade que possam estar associadas.

Não têm maior compromisso com critérios ambientais, e desenvolvem freqüentemente contradições com os regulamentos, o sistema de licenciamento e fiscalização, e em especial com as Unidades de Conservação, que ocupam grandes porções territoriais nos municípios da região. Por isso mesmo, são incapazes de superar os condicionantes ambientais peculiares com que são forçados a conviver, e estabelecer usos econômicos mais compatíveis. O resultado é a paralisia ou uma tensão constante de projetos irregulares, embargos, questões judiciais.

Apóiam os projetos da empresa exigindo sempre mais retorno local. Os governos têm um padrão de gastos que não ajuda a construir visibilidade positiva para a aplicação da arrecadação do petróleo. Não assumem as responsabilidades de gestão decorrentes da inserção de atividades econômicas fortemente transformadoras em ambientes especiais.

7.2 Atores da sociedade em geral: trabalhadores, moradores

Sofrem com desenvolvimento insustentável – falta de oportunidades de trabalho, degradação das cidades, riscos - mas não necessariamente se posicionam a respeito, em função de questões ideológicas e culturais.

São protagonistas da questão da ocupação territorial, e seu posicionamento depende da construção de uma solução habitacional negociada. Podem apoiar políticas mais ou menos sustentáveis para o uso do território. Permanecem habitualmente alheios à ocorrência de riscos ambientais, o que amplia possíveis conseqüências negativas.

7.3 Setores do turismo e da pesca.

Tratam-se de ramos econômicos ao mesmo tempo tradicionais e incipientes. Não contam com políticas públicas organizadas e sofrem com a degradação ambiental. Potencialmente, se beneficiariam com políticas sustentáveis, mas não contam com organização e conhecimento para gerá-las.

7.4 Setores preocupados com o meio ambiente: grupos mais preservacionistas e grupos sustentáveis.

Certos grupos que defendem a intocabilidade da natureza expressam, além da própria ideologia, interesses difusos como os de veranistas, que depois de construírem suas residências de veraneio desejam congelar a ocupação do lugar. A região, embora esteja perdendo para outros lugares parte da demanda de veraneio mais requintada, recebe no verão personalidades com poder de fogo na mídia. Esse potencial de repercussão se soma às articulações dos grupos ambientalistas locais com ONGs regionais e nacionais.

Há outros grupos com mais proximidade de uma postura de desenvolvimento sustentável. Para que estes setores se afirmem e cresçam em representatividade dependem do avanço dos atores econômicos e governamentais para novas alternativas de projetos mais sustentáveis, que alcancem credibilidade.

Em seu conjunto, os ambientalistas são importantes para a empresa como aliados potenciais para pressionar os órgãos de governo para que exista um trabalho continuado de gerenciamento de riscos, com preparação da comunidade para eventuais acidentes ambientais. A política de relacionamentos da empresa, para combinar-se com estes interesses diversos, poderia ser construída levando em consideração algumas referências centrais, seguindo as orientações da abordagem dos ganhos mútuos. Essa metodologia de negociações aponta dois

passos centrais para a construção de uma estratégia: a identificação do *melhor resultado para uma solução negociada*, do ponto de vista do próprio ator; e a *zona de possíveis acordos*, um campo para qual se acredita que possa ser construída convergência com o conjunto mais amplo possíveis de interesses em jogo..

8 Melhor resultado a esperar das negociações

Do ponto de vista da empresa, importa realizar as operações sem esbarrar em conflitos, atingindo as metas de produção; obter reconhecimento por excelência tecnológica e ambiental; obter reconhecimento por contribuir com o desenvolvimento regional por meio da oferta de vagas de trabalho, bem como pela arrecadação propiciada e com a boa aplicação da mesma do ponto de vista socioambiental; ser um dos atores que promovem a qualidade ambiental e o dinamismo econômico na região, obtendo reconhecimento como parceiro de Sustentabilidade; incorporar as vantagens de operar com cuidados especiais no interior de conjuntos ambientais de grande visibilidade, como a Mata Atlântica.

9 Zona de possíveis acordos (campo para o qual pode ser construída convergência entre os diferentes atores)

- incorporação progressiva de maior qualidade ambiental pelo conjunto das atividades econômicas regionais, com contribuição significativa da empresa;
- avanço do padrão de gestão ambiental praticado pelos negócios e pelos órgãos governamentais;
- gestão ambiental mais participativa e com maior grau de confiança e cooperação;
- recuperação da qualidade ambiental, com iniciativas de saneamento e recuperação de ambientes degradados;

- diversificação da economia regional, graças a novos projetos de negócios sustentáveis, ampliando a oferta de vagas de trabalho e o volume de negócios;
- construção de soluções adequadas à região para questões como habitação popular;
- redução dos conflitos e das dificuldades de licenciamento associadas;
- expansão das economias já instaladas, como resultado da incorporação de critérios ambientais e harmonização progressiva com os condicionantes regionais;
- benefícios para a região da afirmação de uma imagem socioambiental positiva.

10 Elementos de estratégia para atingir estes resultados

Uma vez que se assuma que os dois tópicos acima construídos sejam válidos como orientações geradoras de diretrizes estratégicas, podem-se alinhar elementos que signifiquem sua concretização para as atividades da empresa.

Destacam-se:

- agir com coerência: evitar ações contraditórias, que resultam de acordos feitos caso a caso, sem uma linha geral de planejamento;
- com os atores tradicionais da economia e da política, a articulação deve combinar o dinamismo econômico com a promoção da idéia de sustentabilidade. Aqui, a vertente de interesse comum está na compreensão de que um ambiente de negociações pode liberar os usos potenciais para o turismo das Unidades de Conservação, ajudando a superar os problemas tão sérios da economia de turismo de verão, cuja sazonalidade sufoca a economia local. Outra economia potencial está no saneamento ambiental. Aí há forte espaço para ganhos destes setores. Para a empresa, é importante conquistar apoio dos governos para a gestão ambiental, em especial dos riscos;

- com atores da cidade em geral (moradores, trabalhadores): a empresa pode posicionar-se favoravelmente a soluções de qualidade ambiental com políticas de melhoria da qualidade de vida (habitação e saneamento). O potencial de vagas de trabalho de novas economias sustentáveis é um interesse central para estes atores . Isso é convergente com o apoio à melhor gestão do território, com mecanismos de participação. Pelo lado da empresa, interessa estabelecer relações de confiança e cooperação para gerenciamento dos riscos.

Para que a empresa possa assumir tais tipos de posicionamentos, e construir relacionamentos, será importante desenvolver participação em instâncias colegiadas onde ocorrem os debates sobre os projetos regionais e locais de desenvolvimento. Conselhos de meio ambiente, comitês de gestão de bacias, conselhos de unidades de conservação, iniciativas de fóruns de discussão que possam receber algum tipo de incentivo por parte da empresa, são os espaços nos quais seria fundamental ter uma representação apta a debater as questões socioambientais, levando pontos de vista da direção regional da empresa, trazendo as demandas do público, construindo alianças e parcerias:

- com os setores de turismo e pesca, combinam-se objetivos de promoção da qualidade ambiental e da imagem da região associada a avanços nesse campo. Projetos específicos de parcerias podem combinar-se com uma postura da empresa de apoio à construção de políticas sustentáveis para estes temas, cuja implementação não é de sua responsabilidade;

- ambientalistas: a informação aberta é uma condição básica para a construção de relacionamentos, de forma a permitir o acompanhamento dos programas de gestão ambiental da empresa e a permitir uma parceria para o gerenciamento dos riscos .Um foco de grande sensibilidade é o relacionamento cooperativo com as Unidades de Conservação.

A postura da empresa como parceira para promover uma política de sustentabilidade na região pode ter forte peso para obter uma nova resposta destes setores, abrindo espaço para projetos em parceria que devem ser coerentes com a visão geral de sustentabilidade.

11 Afirmando a imagem da empresa : como a empresa pode dar uma contribuição significativa para o Desenvolvimento Sustentável em escala regional, sem assumir as responsabilidades que não são suas ?

A resposta a essa pergunta decorre da análise dos fatores econômicos disponíveis na realidade do Litoral Norte de São Paulo, cuja combinação pode impulsionar um Desenvolvimento Sustentável.

A empresa tem de reverter uma situação em que é vista como ente econômico que provoca perdas de qualidade ambiental e estreitamento de oportunidades sociais em função do consumo de parte da resiliência ecológica, ou seja o somatório dos serviços ambientais potenciais da região, portanto um recurso estratégico para o desenvolvimento. O aprimoramento da gestão ambiental de seus processos contribui para minimizar este papel negativo. Para ser reconhecida como ator pró Sustentabilidade, deve ser capaz de contribuir para um aumento da resiliência disponível, importante para a sustentação da sociedade e também como bem simbólico.

A região conta com importantes conjuntos naturais e construídos, de forte interesse cultural, um “capital ambiental” até aqui sub-utilizado produtivamente para um maior dinamismo econômico, por conta dos conflitos ambientais e do estágio de sua gestão. Na realidade, até aqui o dinamismo econômico tradicional tem gerado a dilapidação deste capital de serviços ambientais, representado pela oferta de água, paisagem, ecossistemas de elevada produtividade, biodiversidade, materiais , espaços, etc .

A região tem uma economia de grande vitalidade, associada às atividades portuárias ligadas a petróleo e derivados. O potencial econômico do porto está contido, em parte devido aos conflitos ambientais associados a projetos de expansão do porto de cargas gerais. No campo do turismo, explora-se quase somente o atrativo de sol e praia, que traz consigo o veranismo de segunda residência. A indústria do turismo engatinha, por falta de políticas de promoção, e pela competição predatória pelo uso do espaço que a atividade imobiliária tem imposto. A pesca, herdeira de uma tradição de subsistência, decai pela perda de qualidade ambiental e pela incapacidade de gerar alternativas de cultivo.

A inserção regional favorece a expansão da economia, pela proximidade com muitos dos maiores mercados e parques produtivos do país. De forma geral, o capital propriamente dito é um fator disponível e presente; havendo margem para ampliação de sua utilização.

O fator escasso para reverter as perdas de capital ambiental e liberar os potenciais econômicos mantidos em letargia pela economia insustentável é o capital humano. Mais precisamente, capital social, definido por Putnam (1993) como um fator estratégico para a promoção do desenvolvimento.

Os estudos deste autor, hoje largamente adotados como base para a discussão de Arranjos Produtivos Locais, indicam que o desenvolvimento das regiões depende da construção de uma rede de relacionamentos, acordos em que cada parte visualiza e assume o papel que lhe compete para garantir as condições de cooperação indispensáveis para que existam ganhos de todos com a dinamização da economia, aproveitando as características produtivas do lugar.

A análise das informações disponíveis sobre o Litoral Norte indica como grande lacuna a ausência de capacitação dos atores regionais para a identificação e estruturação das políticas necessárias e dos respectivos planos de ação para superar o atual estágio de perda de energia, presente em conflitos que paralisam investimentos, no desperdício de recursos financeiros por falta de melhores critérios de aplicação, na geração de passivos ambientais associados às economias já instaladas e ao correspondente modo de estruturar o território, na competição predatória entre uns e outros ramos da economia em função de perdas ambientais que as economias dominantes impõem sobre as economias incipientes.

O investimento em capacitação, sendo a base para a existência do capital social – uma sociedade regional capaz de gerenciar cooperativamente o processo de desenvolvimento – pode dessa forma liberar o aproveitamento de grandes potenciais econômicos que existem na região. Emperrada pelo conflito ambiental, a economia regional pode ter grande expansão com a ampliação da resiliência ecológica disponível como fator de desenvolvimento, se forem combinadas algumas condições estratégicas:

- capacitação para dialogar e criar concertação
- capacitação para identificar e utilizar tecnologias sustentáveis
- capacitação para recuperar as perdas de qualidade ambiental
- capacitação para gerenciar os fenômenos da dinâmica territorial de forma mais harmônica
- capacitação para organizar políticas, projetos e mobilizar recursos.

O investimento em capacitação profissional e gerencial poderia ter papel importante para o conjunto das atividades da Petrobrás na região, já que há carência de pessoas e equipes de instituições em condições de colaborar em muitas ações importantes, em especial para atuarem como interlocutores e colaboradores nos programas ambientais associados aos investimentos da empresa. O gerenciamento dos riscos ambientais é um exemplo importante, a que se somarão outros programas ambientais –recuperação de mata ciliar, comunicação, etc. Essa necessidade de investimento da empresa em capacitação de pessoal da região, associada ao raciocínio anterior, que constatou a falta de capital social como fator limitante à disponibilização de novos potenciais econômicos mais sustentáveis, indica que um carro chefe de uma estratégia socioambiental na região do Litoral Norte Paulista pode ser precisamente a linha de capacitação, desenhada com escopo mais abrangente. Atores locais aptos a atuarem como produtores, prestadores de serviços e gerentes de empreendimentos sustentáveis na área pública, privada ou no terceiro setor, são o fator produtivo escasso para que a empresa possa manter na região seu padrão de excelência em gestão ambiental; mas ao investir na construção desse fator de desenvolvimento, a empresa estará gerando um outro valor mais amplo. Estará disponibilizando potenciais de economia sustentável que vão muito além do gerenciamento de seus riscos e programas ambientais específicos.

O investimento em capacitação libera novas margens de resiliência ecológica para a economia. Não apenas contribui para viabilizar a recuperação da qualidade ambiental, por colocar no mercado os profissionais aptos a realizá-la, mas cria condições para que um leque de serviços ambientais deixados à margem hoje, sejam incorporados como valores econômicos positivos.

Em síntese: visando o melhor resultado a esperar das negociações, um investimento em capacitação de agentes locais para realizarem aproveitamentos econômicos sustentáveis dos recursos ambientais mobiliza novos potenciais de inclusão social, ao mesmo tempo em que cria as condições para que exista o desejável gerenciamento do processo de desenvolvimento, construindo os interlocutores necessários aos novos desafios das operações de produção e transporte de energia. É assim um investimento de interesse direto das operações da empresa que gera benefícios que ultrapassam o campo destas mesmas operações, servindo de base para estruturar novos relacionamentos com os atores regionais, facilitando a participação em uma aliança pró- Sustentabilidade.

12 Referências

ALMEIDA, F. *O Bom Negócio da Sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
_____. *Os Desafios da Sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ANDRADE, J. C. *Conflito, Cooperação e Convenções: A Dimensão Político-Institucional das Estratégias Sócio-Ambientais da Aracruz Celulose S.A. (1990-1999)*. Salvador: Escola de Administração da UFBA, 2000. (Tese de Doutorado).

BARBIERI, J.C. *Gestão Ambiental Empresarial: Conceitos, Modelos e Instrumentos*. São Paulo: Saraiva, 2004.

BIODINÂMICA – *RIMA da Unidade de Tratamento de Gás de Caraguatatuba*. Abril de 2006.

CMMAD - COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. *Nosso Futuro Comum*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1988.

CUNHA, I. A. *Conflito ambiental na costa de São Paulo: o Plano Diretor de São Sebastião*. Associação Paulista de Saúde Pública. Saúde e Sociedade, 10 (1), 15-32, jan. jul/ 2001. São Paulo.

_____. *Política Ambiental Local, Negociação de Conflitos e Sustentabilidade: Sebastião, Costa Norte de São Paulo*. In ABRAMOVAY, R. *Construindo a Ciência Ambiental*. São Paulo: Annablume/Fapesp, 2002.

_____. *Empresa, Recursos Comuns e Estratégias de Sustentabilidade: Operações da Petrobras na Mata Atlântica em São Paulo*. In: DE SORDI, O.; CUNHA, I.A. (Orgs.) *Organização e Gestão de Negócios*. Santos: Leopoldianum, 2006.

_____; JUNQUEIRA, L. *Governança Ambiental e Gerenciamento Social dos Riscos*. In: GONÇALVES, A.; RODRIGUES, M.A. (Orgs.) *Direito do Petróleo e Gás – Aspectos Ambientais e Internacionais*. Santos: Leopoldianum, 2007.

DE MARCHI, B. *Comunicação e Informação de Riscos: a Experiência da Comunidade Européia com os Grandes Acidentes Industriais*. In: PORTO, M.; FREITAS, C. (Orgs.) *Problemas Ambientais e Vulnerabilidade: abordagens integradoras para o campo da Saúde Pública*. Rio de Janeiro: CESTEH/ENSP/FIOCRUZ, 2002.

HABTEC. *RIMA da Atividade de Produção de Gás e Condensado, no Campo de Mexilhão, Bacia de Santos – SP*. Revisão 02, Fevereiro de 2007.

LEIS, H. *Um Modelo Político-Comunicativo para Superar o Impasse do Atual Modelo Político-Técnico de negociação Ambiental no Brasil*. In: CAVALCANTI, C. (Org.). *Meio Ambiente, Desenvolvimento Sustentável e Políticas Públicas*. São Paulo: Cortez / Recife: Fundação Joaquim Nabuco, 1999.

LITTLE, P. *Os Conflitos Socioambientais: um Campo de Estudo e Ação Política*. In: BURSZTIN, M. (Org.) *A difícil sustentabilidade- política energética e conflitos ambientais*. Rio de Janeiro : Editora Garamond, 2001.

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development. *OECD Guiding Principles for Chemical Accident Prevention, Preparedness and Response*. Paris: OECD, 2003.

PETROBRÁS. *Diagnóstico Participativo do Município de Caraguatatuba*. São Paulo, Dezembro de 2006.

PNUMA – Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente. *APELL para zonas portuárias*. Londres: OMI/PNUMA, 1996.

POFFO, I. *Vazamentos de Óleo no Litoral Norte do Estado de São Paulo: Análise Histórica (1974 a 1999)*. São Paulo, 2000. Dissertação de mestrado apresentada ao PROCAM, USP.
PUPPIM de OLIVEIRA, J. A. *Empresas na Sociedade : Sustentabilidade e Responsabilidade Social*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

PUTNAM, R. *The Prosperous Community: Social Capital and Public Life*. The American Prospect, n. 13, 1993.

SACHS, I. *Estratégias de transição para o Século XXI – Desenvolvimento e Meio Ambiente*. São Paulo: Estudo Nobel / FUNDAP, 1993.

SACHS, I. *Desenvolvimento Incluyente, Sustentável, Sustentado*. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SÃO PAULO (ESTADO) . SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE. *Litoral Norte* . Litoral Norte : história. Patrimônio natural, histórico, étnico, cultural e paisagístico. Caracterização socioambiental. Zoneamento ecológico econômico. Legislação. São Paulo: SMA, 2005.

SUSSKIND, L. et al. *Negotiating Environmental Agreements*. Washington: Island Press, 2000.

SUSSKIND, L.; FIELD, P. *Em Crise com a Opinião Pública*. São Paulo: Futura, 1997.

VIOLA, E.; LEIS, H. *A Emergência e Evolução do Ambientalismo no Brasil*. In Leis, H. O Labirinto: ensaios sobre Ambientalismo e Globalização. São Paulo: Gaia, Blumenau: FURB, 1996.

Os autores:

Icaro Aronovich da Cunha

Professor do Programa de Mestrado em Gestão de Negócios da Universidade Católica de Santos, coordenador do Núcleo de Estudos sobre o Meio-Ambiente.

icarocunha@unisantos.br

Antonio Carlos Freddo

Professora do Programa de Mestrado em Gestão de Negócios da Universidade Católica de Santos.

acfreddo@unisantos.br

Fernanda Gabriela Borger

Professor do Programa de Mestrado em Gestão de Negócios da Universidade Católica de Santos.

fernanda.borger@unisantos.br