

Da Periferia ao Centro: As Mudanças na Perez Companc para Priorizar a Gestão da Qualidade Ambiental

Miguel Angel Gardetti

Director

Instituto para Estudios del Management Ambiental

Pacheco de Melo 2300 - C1126AAJ Buenos Aires, Argentina

Tel/Fax: (54-11) 4806-0555 - E-mail: mag@instituto.ws

José Antônio Puppim de Oliveira

Professor Adjunto

Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - EBAPE

Fundação Getúlio Vargas - FGV

Praia de Botafogo 190, sala 507 - CEP: 22253-900

Rio de Janeiro – RJ, Brasil

Tel: (55-21) 2559-5737 - Fax: (55-21) 2559-5901 - E-mail: puppim@fgv.br

SUMÁRIO

1.- Introdução

2.- Metodologia

3.- Desenvolvimento do Caso

3.1.- Perspectiva Histórica da Perez Companc S.A.

3.2.- Mudanças na Gestão Ambiental: Análise da Situação das Forças Motoras da Liderança Ambiental na Perez Companc S.A.

3.2.1) Perspectiva do Setor Petrolífero Argentino e o Processo Privatizante

3.2.2) Fatores que Influenciaram as Mudanças na Área Ambiental

3.3.- A Gestão Ambiental na Pecom Energía S.A

3.3.1) O Compromisso da Diretoria

3.3.2) O Programa Corporativo

3.3.3) Integração da Estratégia Ambiental na Estratégia Corporativa

4.- Considerações Finais

RESUMO

O artigo apresenta um estudo do caso do conglomerado argentino Perez Companc (tendo seu controle sido adquirido pela Petrobras em 2002), especialmente do setor energético. A Perez Companc participou ativamente na privatização do setor energético argentino nos anos noventa, quando adquiriu campos petrolíferos, incluindo uma grande quantidade de passivos ambientais. O estudo mostra como fatores internos e externos influenciaram uma mudança na gestão ambiental da organização e posteriormente como a Perez Companc incorporou as questões ambientais em sua estratégia de negócios, levando a empresa a ser considerada uma referência positiva na área.

Palavras-chave: Estratégia, Gestão Ambiental, Perez-Companc, Argentina, Energia

1.- INTRODUÇÃO

Este trabalho representa o estudo do caso do conglomerado argentino, a Perez Compac (agora em mãos da empresa estadual brasileira Petrobras), dedicada principalmente ao setor energético. O estudo concentra-se primeiramente nos fatores internos e externos, que propiciaram a mudança na gestão ambiental deste holding e, posteriormente, como a empresa incorporou as questões ambientais em sua situação estratégica.

2.- METODOLOGIA

A metodologia utilizada para o desenvolvimento deste caso de estudo incluiu a recopilación de antecedentes da companhia, tanto em revistas de administração como em revistas especializadas em meio ambiente. Este recolhimento de informação foi complementado com entrevistas semi-estruturadas realizadas a gerentes da empresa.

3.- DESENVOLVIMENTO DO CASO

3.1.- PERSPECTIVA HISTÓRICA DA PÉREZ COMPANC (PECOM)

Segunda-feira, dia 22 de julho de 2002 a empresa petroleira estadual do Brasil, Petrobras, assinou um acordo para comprar, 58,6% da Pérez Companc S.A no valor de US\$ 1,182 bilhões, uma das maiores empresas nacionais da Argentina, operação esta que foi aprovada pela Secretaria de la Competencia, la Desregulación y la Defensa del Consumidor da República Argentina o dia 13 de maio de 2003.

Com vendas anuais de US\$ 1,654 bilhões e lucro de US\$ 102 milhões no exercício econômico 2001¹, a Pecom já era uma empresa multinacional com operações em vários países da América Latina.

Através de diferentes divisões, -Exploração e Produção de Petróleo; Transporte e Comercialização de Petróleo e Gás; Refinação e Petroquímica; Geração, Transporte e Distribuição de Energia Elétrica; Florestal e Agroindústria-, produz e comercializa alguns dos seguintes produtos: diferentes tipos de petróleo, combustíveis para automóveis, asfaltos, produtos bunkering, dissolventes, poliestireno, estireno, borracha, uréia e outros fertilizantes. A Divisão Florestal produz madeiras serradas de Pino Resinoso e Paraná, madeiras impregnadas, madeiras de encaixe macho e fêmea “Finger Joint”, molduras e multilaminados compensados.

A Pérez Companc, fundada em 1946, transformou-se com o passar do tempo em um dos grupos industriais mais importantes, bem sucedidos e respeitados da Argentina. Os irmãos Jorge e Carlos Pérez Companc transformaram sua frota de quatro barcos e que eram usados para transporte de maquinaria pesada e outros materiais entre Buenos Aires e o sul da Argentina, em uma companhia multinacional.

Durante a década de setenta e na seguinte, iniciou-se o processo de diversificação dos negócios da companhia através da aquisição do controle da construtora Sade, uma empresa dedicada ao desenho, à engenharia e à construção de projetos de transmissão e geração de energia, infra-estrutura e obras civis. A Pecom Energia acrescentou participações em

¹ Pecom Energía S.A. ,2001.

categorias como sistemas de computação e informação, atividades industriais e manufatureiras diversas, produção de cimento e petroquímica. Alguns desses negócios foram interrompidos posteriormente quando a Companhia reestruturou sua estratégia e decidiu concentrar seus esforços dentro do setor da energia em concordância com as exigências de competitividade derivada da nova realidade econômica mundial.

No início da década de noventa, a companhia participou ativamente no processo de privatização da Argentina, e adquiriu assim campos petrolíferos adicionais, oleodutos, refinarias, plantas petroquímicas, redes de distribuição elétrica, telecomunicações (através de sua participação na Telecom Argentina S.A.) e serviços. A Pérez Companc era nesse momento uma companhia familiar que carecia de formalismos, com uma diversidade de negócios manejados em diferentes graus por gerentes profissionais, sob a direção do Senhor Jorge Gregorio Pérez Companc. A sociedade de controle (independente das companhias constituídas legalmente), Pérez Companc S.A., estabeleceu-se formalmente no ano de 1993 para dar mais estrutura a suas diversas possessões. Esta sociedade possui 98,21% das ações em circulação da Pecom Energía S.A. (de agora em diante Pecom), enquanto que o restante 1,79% se encontrava em poder do público até o ano de 2002. As ações da Perez Companc S.A. se cotizam na Bolsa de Buenos Aires e na Bolsa de Nova York, enquanto que as da Pecom se cotizam apenas em Buenos Aires.

Em relação ao segmento de negócios de Eletricidade, terceiro braço dos negócios de energia, a Pecom conta com uma planta de produção elétrica de ciclo combinado de 660 MW (Genelba). Junto com a concessão do acabamento das obras da planta hidroelétrica de Pichi Picún Leufú, representou um importante passo para consolidar seus negócios elétricos, estando presente em todos os segmentos já que também participa em atividades de transmissão e distribuição de eletricidade.

3.2.- MUDANÇAS NA GESTÃO AMBIENTAL: ANÁLISE DA SITUAÇÃO DAS FORÇAS MOTORAS DA LIDERANÇA AMBIENTAL NA PEREZ COMPANC S.A.

3.2.1) Perspectiva do Setor Petrolífero Argentino² e o Processo Privatizante

O setor petrolífero argentino caracterizava-se até a década de oitenta por ser muito regulado, desde a tarefa de exploração até a comercialização de subprodutos. A empresa estadual, YPF³, tinha o monopólio da exploração, extraía a maior parte do petróleo e gás, era a proprietária da rede de oleodutos e polidutos, tinha uma capacidade de industrialização para atender a mais de 60% das necessidades do país e ao mesmo tempo era quem distribuía o petróleo para processar às destilarias privadas. Monopólica na gestão e no manejo dos recursos, YPF não fixava os preços de crus, gás e subprodutos, os quais eram determinados pela Secretaria de Energia, e raramente coincidiam com os valores internacionais. O setor tinha também a característica de haver estado muito influenciado pela atividade política de diferentes setores governantes. O resultado destas idas e vindas foi uma clara diminuição das reservas e a queda no volume de produção de petróleo que colocavam em jogo o auto-abastecimento.

Mudança no setor petrolífero argentino: economia aberta e o processo privatizante

O setor petrolífero argentino atravessou problemas de produção devido à falta de financiamento devido às condições precárias em que se encontrava o setor público argentino durante a década de oitenta, década em que os preços do petróleo ainda estavam regulados.

² Baseado em Paladino, Marcelo; Dambra, Luis; Montamat, Daniel e Sánchez Zinny, Adolfo. Yacimientos Petrolíferos Fiscales, YPF (A), Instituto de Altos Estudios Empresariales (Universidad Austral), 1990, p. 2.

³ Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF): a empresa petrolífera estadual da Argentina.

Os planos Houston⁴ e Olivos⁵, de 1985 e 1987 respectivamente, mudaram de forma significativa o setor petrolífero argentino. Em 1987 houve uma forte queda na produção petrolífera devido a que, por restrições orçamentárias, YPF perfurou apenas 600 poços em 1986, além de se produzir uma redução significativa dos poços em produção. Por estas razões perdeu-se o autoabastecimento. Por este motivo se começou a avaliar de que maneira a atividade privada poderia contribuir para aumentar a produção.

Em 1988, através do plano Houston foram indicadas várias áreas, e se negociavam contratos dentro do marco do plano Olivos, que estava dirigido a melhorar a rentabilidade das jazidas operadas por empresas privadas mediante um incentivo para a maior produção de cru, o que exigia maiores inversões por parte das empresas. Por outro lado, podia se ver que isto não era suficiente para solucionar o problema essencial de como facilitar a incorporação dos capitais privados à exploração e exploração de hidrocarbonetos.

O Presidente Carlos S. Menem iniciou seu mandato no mês de julho de 1989 e imediatamente dirigiu fortemente a economia da Argentina em direção a um sistema de livre empresa e economia aberta. Uma das medidas iniciais foi estabelecer um marco para o processo de privatização desenhado para separar o governo de sua participação histórica na economia⁶ e para gerar ingressos de modo a poder reduzir as dívidas interna e externa. Este programa estabeleceu a concessão ou venda de tudo ou parte de uma série de empresas estaduais.

Desde o início do processo de privatização, o governo se desfez de uma quantidade significativa de suas empresas. No total mais de 250 entidades e áreas petrolíferas foram vendidas ou outorgadas em concessão e o governo recebeu mais de USD 30 bilhões em efetivo, dívida pública ou empréstimos ou outras obrigações transferidas aos donos privados.

A empresa estadual, YPF, foi submetida a um processo de reorganização em grande escala que incluiu sua transformação em uma sociedade anônima, a incorporação de uma maioria de diretores do setor privado e o uso de UTE (Unión Transitoria de Empresas) para conseguir a participação de capitais privados na exploração das jazidas petrolíferas centrais e a venda total ou parcial de outros ativos significativos⁷.

Através de todo este processo, o setor tentava que as inversões das empresas privadas fossem maiores. Participando a Pecom deste processo, foi responsável pela aquisição de várias jazidas (ou partes) de YPF. O aumento da concorrência e a participação de companhias transnacionais incentivaram a Pecom a buscar a excelência em todos os níveis, inclusive o ambiental. Para poder sobreviver a este contexto, a Pecom teve que melhorar a performance ambiental de suas empresas e das partes compradas a YPF de acordo a padrões ambientais internacionais.

Aquisição de passivos ambientais

⁴ Em 1985 começou o processo de desregulação da tarefa de exploração mediante o lançamento do plano Houston que permitia conceder áreas de risco a empresas privadas às quais se pagaria uma percentagem do preço internacional pelo cru que fosse produzido.

⁵ Em uma reunião de empresários do setor com o presidente da Nação, que era naquele momento o Dr. Raúl Alfonsín, surgiu a idéia do Plano Olivos. A princípio os empresários pediram uma ampliação das áreas que já possuíam, o que não era viável pelas características da legislação vigente. Pensou-se então em uma recomposição dos preços pagos pelo cru produzido das mesmas áreas que já tinham determinadas, o que estimularia as inversões necessárias para aumentar a produção. Contudo, o petróleo deveria ser sempre entregue a YPF.

⁶ As empresas de serviços públicos, os bancos e as companhias nas indústrias manufactureiras estaduais foram os principais responsáveis (através das entregas do Tesouro) do déficit orçamentário experimentado pela Argentina.

⁷ A partir do mês de junho de 1993, as ações de YPF foram oferecidas ao público. Um fato importante a ser destacado foi a compra de YPF S. A., no mês de junho de 1999, pela empresa petrolífera espanhola Repsol. A compra de 85% foi acordada no valor de USD 15 bilhões. No momento da compra o barril de cru se cotizava em USD 15.

Participar no processo de privatização permitiu que a Pecom crescesse rapidamente em relação a custos (preços) razoáveis em setores importantes da economia e onde a empresa já atuava. Dois dos setores em que a empresa participou ativamente foi o de exploração e produção. Por outro lado, em relação às questões ambientais, a empresa ficou com grandes passivos: AYPF deixou mais de 10.000 “fossas petrolíferas” para limpar, com um grande risco de contaminação. A Pecom calculou que, como consequência de participar deste processo, possuía quase 3,000 das 10,000 fossas petrolíferas mencionadas anteriormente⁸. Para sanear estes passivos ambientais a empresa invertiu aproximadamente US\$ 140 milhões entre 1993 e 1998. Ao mesmo tempo, a YPF vinha de atravessar um período caracterizado pela baixa inversão devido à falta de dinheiro público. Como a maior parte da tecnologia da YPF poderia considerar-se obsoleta, -originando riscos de acidentes e mau funcionamento-, a Pecom fez um esforço considerável para mudar a situação.

3.2.2) Fatores que Influenciaram as Mudanças na Área Ambiental

Durante o processo de consolidação da companhia em 1992 e 1993, a alta gerência observou as vulnerabilidades “ambientais” que existiam: as companhias de petróleo, gás e petroquímicos em todo o mundo eram duramente criticadas pelas suas atividades tradicionalmente prejudiciais ao meio ambiente. É importante destacar por outro lado, que a valorização social das questões ambientais mudara drasticamente nas últimas décadas. Apesar de se comprovar que a preocupação social pelo meio ambiente flutua em função das circunstâncias econômicas, pode-se dizer que se trata de uma transformação irreversível⁹. A pressão por parte de interesses públicos e consumidores a favor de leis mais rigorosas de proteção à natureza estava aumentando. A Greenpeace e outras organizações não governamentais organizavam, em um nível internacional, campanhas contra os produtores de hidrocarbonetos. Os fatores que originaram estas mudanças serão detalhados a continuação.

Leis e controle público mais rigoroso (criação de novas leis ou de órgãos que cuidam do meio ambiente, especialmente no setor petrolífero).

A legislação e política ambiental argentina sofreu mudanças a partir da década de oitenta e que se intensificaram na década de noventa. Várias classes de regulamentos, tanto federais, provinciais e municipais, foram introduzidas com impactos diretos na atividade petrolífera. Por exemplo, o Decreto Nacional 2233/84 que trata sobre a faculdade da Secretaria de Energia de exercer faculdades de poder de polícia, em todas as etapas do processo produtivo, processal e de comercialização de hidrocarbonetos e a Lei Nacional 24051 regulamentada pelo Decreto Nacional 831/93 sobre resíduos tóxicos.

Desta maneira, as autoridades do governo argentino começaram a exercer mais pressão reguladora em alguns setores, incluindo o do petróleo. A Lei Nacional de Resíduos Perigosos 24051, mencionada acima, se aplica, segundo seu artigo N° 2, aos resíduos que podem prejudicar de maneira direta ou indireta seres vivos ou contaminar o solo, a água, a atmosfera ou o ambiente em geral¹⁰. Esta lei, também incluía possíveis sentenças de prisão para os

⁸ Grandes fossas abertas onde se depositava o material de desperdício extraído dos poços, principalmente petróleo de baixa qualidade misturado com água e outras impurezas.

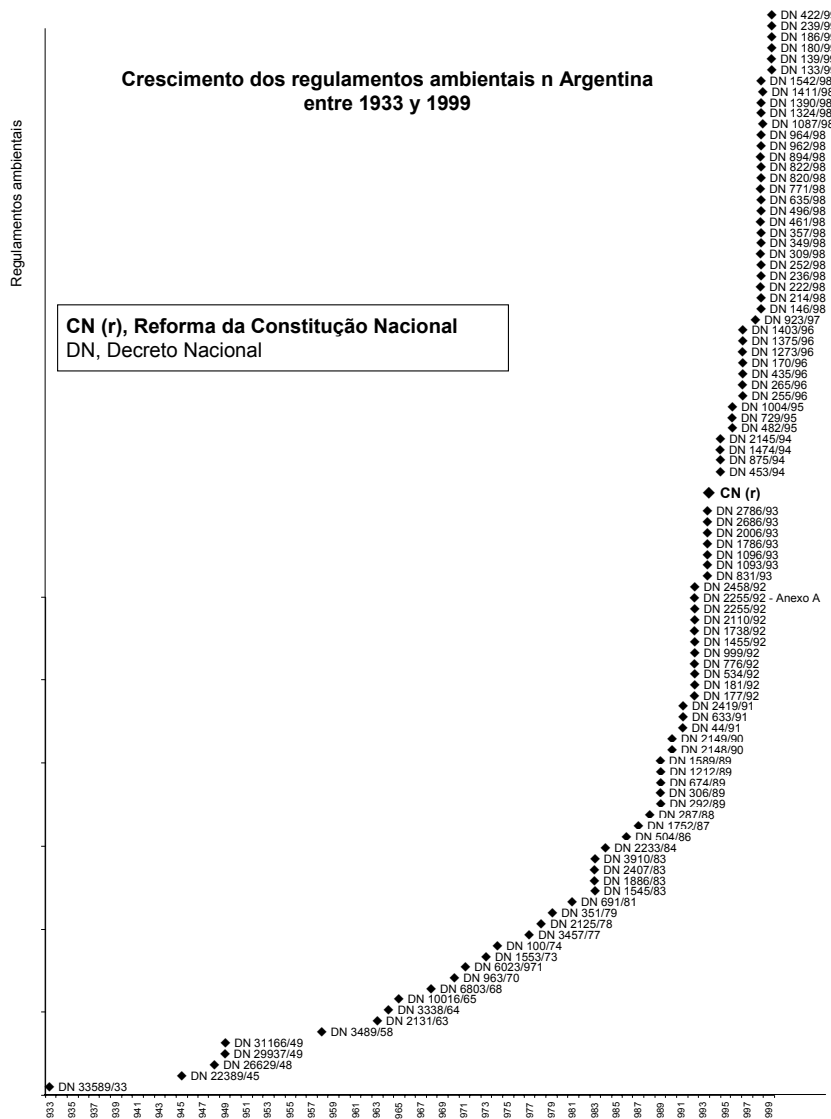
⁹ Segundo David Hunt e Catherine Johnson (1996: 1), esta transformação se sustenta por uma série de fatores, a saber: evidências científicas concretas que demonstram danos ao meio ambiente, um aumento da conscientização social em relação à conservação do meio ambiente, a crescente necessidade de satisfação das pessoas, medidas cada vez mais severas para o controle da contaminação, a tendência a internalizar custos meioambientais mediante impostos e taxas e um crescente ênfase do sistema educativo nos aspectos meioambientais.

¹⁰ Em seu trabalho “Derecho Ambiental”, Mario Valls (1994: 96-97) explica que, embora a Lei Nacional 24051, inclua os que pudessem ser insumos para processos industriais e excluía os domiciliários, radioativos e os derivados de operações normais de navios, não diferencia entre sólidos, líquidos nem gasosos, pelo qual é aplicável a todos eles. Por outro lado, o

executivos que a quebrantaram tendo assim o mérito de incrementar a consciência ambiental dos gerentes em todo o país.

No Gráfico 1 pode se observar o crescimento da pressão da normativa ambiental na Argentina entre 1933 e 1999.

Gráfico 1 - Pressão da Normativa Ambiental na República Argentina (Decretos Nacionais entre 1933 e 1999)



Fonte: Gardetti, Miguel Angel (2002: 73)

Ao mesmo tempo, foram criados organismos ambientais que posteriormente aumentaram sua capacidade institucional através de sua profissionalização e da criação de novas agências de proteção ambiental. Desta maneira se cria, em 1991 e sob o Decreto Nacional 2419/92, a Secretaria de Recursos Naturales y Ambiente Humano no âmbito da Presidência da Nação. Em um nível provincial, pode-se citar o caso da criação do Instituto Provincial de Meio Ambiente e da Secretaría de Política Ambiental, ambos da Província de Buenos Aires.

adjetivo “perigoso” não se refere a que o resíduo gere um perigo superior ao comum, mas simplesmente a todo resíduo que possa causar dano.

Por outro lado, baseado no que foi explicado antes, o poder judiciário argentino passou a dar mais atenção às questões ambientais.

No legislativo, a Câmara de Deputados criou em 1973 a Comissão que leva hoje o nome de Recursos Naturais e Conservação do Ambiente Humano, enquanto que a Câmara de Senadores, criou em 1974, a Comissão que hoje leva o nome de Ambiente e Desenvolvimento Sustentável. No âmbito provincial, a maioria das legislaturas já conta com comissões especiais para o tratamento dos problemas ambientais. Da mesma maneira, em um nível municipal, as principais cidades criaram suas respectivas comissões.

Foi assim como a bancada “ambiental” parlamentar, multipartidária, teve uma importante evolução. Hoje, trabalham ali vários congressistas dos principais partidos. Podemos citar a Luis Julián Jalil do Partido MPN da província de Neuquén e que se desempenha atualmente como Presidente da Comissão de Recursos Naturais e Conservação do Ambiente Humano da Câmara de Deputados. Também, Rodolfo Terragno (UCR), Ada Mercedes Mazza (Justicialismo) são alguns dos participantes da Comissão de Ambiente e Desenvolvimento Sustentável do Senado da Nação.

Pressão da sociedade civil e dos meios

A democratização do país tem ajudado o aumento e fortalecimento de organizações pertencentes à sociedade civil e que atuam na área ambiental e que, cada vez mais, influenciam o comportamento ambiental das empresas.

O setor petrolífero é tradicionalmente alvo de críticas de ambientalistas e de membros da sociedade civil organizada. Na década dos sessenta e setenta, -início do movimento ambiental moderno e que tinha a poluição industrial urbana como seu principal vilão-, o setor petrolífero era visto como um dos principais responsáveis da contaminação atmosférica de indústrias e automotores¹¹. Com o acidente de Exxon Valdez em 1980, o tom das críticas aumentou, colocando a indústria do petróleo no meio da ira ambientalista. Os meios, ao mesmo tempo, começaram a dar uma maior cobertura às questões ambientais. Houve muitas mudanças na atitude das indústrias para responder a todas estas críticas. Contudo, na década dos noventa, com o assunto do “efeito invernal”, os críticos voltaram a carregar de responsabilidades esta indústria. As operações petrolíferas na Argentina têm causado acidentes com conseqüências importantes. Por exemplo, na localidade de Magdalena (Província de Buenos Aires) milhares de vizinhos ainda padecem os efeitos da contaminação causada em 1999 pelo derramamento de 5.000 toneladas de petróleo de um navio petroleiro da firma transnacional Shell.

As ONGs tiveram um papel destacado na mobilização da sociedade. La Secretaria de Ambiente y Desarrollo Sustentable informa que, em Abril de 2003, são 332 as ONGs que trabalham em assuntos ambientais¹².

Estas organizações atuaram em vários frentes. Em um deles, denunciavam diretamente a empresas contaminadoras, através dos meios ou protestas ou uma combinação de ambas ou, indiretamente, através da pressão exercida sobre organismos governamentais ou através do início de ações judiciais. Assim, é o caso da Greenpeace. Esta ONG, por exemplo, apresentou-se à Justiça para solicitar que se rejeite a demanda realizada pela câmara que

¹¹ Puppim de Oliveira, José A. Understanding organizational and institutional changes for Management of Environmental Affairs in the Brazilian Petroleum Sector. Utilities Policy, 11(2), p. 113-121, 2003.

¹² Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable: www.medioambiente.gov.ar Acesso Abril 2003.

agrupa as empresas incineradoras diante da proibição da Legislatura da Cidade de Buenos Aires no mês de fevereiro de 2002 dos incineradores de resíduos patogênicos.

Em outro frente diferente, as ONGs trabalham em projetos sócio-ambientais, muitas vezes compondo alianças com empresas ou governos. Abrange uma variedade muito mais ampla de atividades, que vai desde a educação ambiental até a recuperação de ecossistemas degradados. O Programa Controle Cidadão do Meio Ambiente da Fundação Ambiente e Recursos Naturais (FARN) iniciou-se no mês de março de 2000 e se propõe a ativar os mecanismos constitucionais de fiscalização cidadã, tanto da gestão do Estado como das empresas e os particulares. Este Programa trabalha em colaboração com a Assistente do Meio Ambiente da Defensoria do povo da Cidade de Buenos Aires e um conselho integrado por Organizações, Associações vizinhas e pessoas interessadas tanto no assunto do meio ambiente como na promoção de direitos. Finalmente, algumas organizações atuam junto ao mercado, informando aos consumidores sobre a qualidade ambiental de produtos e empresas para influenciar nos padrões de compra.

Internacionalização da empresa

O mercado convertera-se em uma força importante na pressão exercida a empresas para que estas mudem suas atitudes em relação ao meio ambiente. Assim, os consumidores estão cada vez mais preocupados pela qualidade ambiental empresarial, na hora de decidir sobre os produtos que desejam comprar, especialmente nos grandes mercados de Europa, Estados Unidos e Japão. Empresas multinacionais com fama de pouco sensíveis em relação às questões ambientais ou com produtos que rebaixam o meio ambiente são discriminadas pelos consumidores e a população local. Muitos deles preferem produtos ou empresas ecologicamente amigáveis na hora de escolher entre diversas opções, mesmo pagando um preço maior¹³. Da mesma maneira, muitos inversores buscam informação ambiental na hora de decidir onde investir seu dinheiro, preferindo ações de empresas que se apresentam como ambientalmente responsáveis. Vários fundos de inversão se especializam em investir apenas em empresas ecologicamente amigáveis. Por exemplo, o índice Dow Jones da bolsa de Nova York já elabora um índice para medir a sustentabilidade das empresas¹⁴.

A Pecom se expandiu internacionalmente em diversos aspectos. Por um lado, suas atividades já se encontram em diversos países como a Bolívia, Peru, Venezuela, Equador e o Brasil. Possuir uma boa imagem ambiental é importante para facilitar a entrada em outros países. Pelo contrário, uma empresa que provocou acidentes poderia ter dificuldades neste processo de expansão.

Um fato importante para o crescimento da Pecom fora da Argentina foi a concessão no mês de março de 1994, em licitação internacional, de sua participação na área Oritupano Leona, na *Venezuela*. Desde então, a Companhia ampliou seus negócios na América do Sul: na *Venezuela* acrescentou atividades de exploração na área de San Carlos e de exploração e produção em outras três áreas, das quais resultou concessionária na Terceira volta de Convênios Operativos celebrada em 1997.

Na *Bolívia* mantém operações de produção desde o ano de 1989 e participou no processo de capitalização da YPF Bolívia, realizando também atividades de exploração em outras das áreas. No mês de dezembro de 1999, deu um passo mais em direção à integração de suas operações na República da Bolívia, participando em uma Licitação Pública Internacional, recebendo conjuntamente com a Petrobras a operação de duas refinarias nas cidades de Cochabamba e Santa Cruz de la Sierra, contando ambas refinarias em conjunto com uma

¹³ Poter, Michael e van der Linde, Claas (1995)

¹⁴ Dow Jones Sustainability Index, 2003.

capacidade de 60.000 barris diários.

Obteve a operação do Lote X no *Peru* no mês de dezembro de 1996, incorporando depois atividades de exploração em outras três áreas. Recebeu uma área de exploração no Equador e finalmente no *Brasil*, associada com a Petrobras, participa em atividades de exploração na Cuenca de Tucano.

Para este processo, a empresa buscou acrescentar altos padrões de conduta ambiental de maneira a evitar qualquer problema nas concessões. Em vários casos, a atuação ambientalmente responsável da Pecom foi enfatizada como um ativo muito importante.

Por outro lado, a empresa abriu seu capital e o dia 26 de janeiro de 2000 se incorpora ao New York Stock Exchange (NYSE). Com isto, o mercado financeiro internacional começa a exercer pressão sobre a qualidade ambiental da Pecom.

Alianças com organizações que podem influenciar a política corporativa

A preocupação ambiental estendeu-se ao longo da supply chain. Como foi visto, muitas empresas observam a qualidade ambiental dos produtos e processos das empresas das quais se compram insumos para sua produção. Da mesma maneira, as companhias quando buscam concretizar alianças estratégicas com outras organizações ou empresas procuram associar-se com quem possua uma boa imagem ambiental e não com quem representa algum tipo de risco ambiental que possa deteriorar sua própria imagem ou dar perdas financeiras. Por exemplo, as companhias automotrizes locais exigem a seus fornecedores sistemas de qualidade e qualidade ambiental (ISO 9000 e 14000). No setor petrolífero, esta preocupação está começando a surgir na Argentina.

Nova atitude dos executivos frente às questões ambientais

Muitos executivos mudaram sua atitude com relação à importância da questão ambiental no mundo dos negócios. A entrada de novos profissionais influenciados pela “onda” ambientalista dos anos setenta, oitenta e noventa introduziu mudanças na estratégia e política ambiental corporativa. A formação de associações e conselhos empresários especializados em questões de desenvolvimento sustentável também ajudou a divulgar a importância econômica e ética de considerar o meio ambiente nas decisões corporativas. Por exemplo, o World Business Council for Sustainable Development, do qual o Sr. Vicente, hoje Vicepresidente da Pecom, foi um dos primeiros membros e, inclusive, seu presidente. Conceitos como Sustentabilidade Empresarial, Eco-eficiência e Responsabilidade Social Corporativa (RSC), estão presentes nas discussões correspondentes ao marco do planejamento estratégico de algumas empresas. Todos estes fatores provocaram mudanças no discurso e nas ações das empresas. Hoje em dia, por exemplo, é comum que empresas como a BP, Chevron, Pecom e Petrobrás descrevam em seus websites e em materiais institucionais como estão respondendo aos aspectos ambientais. Ainda mais, eles dedicam consideráveis somas de dinheiro a projetos ambientais. É importante destacar que, embora a Pecom seja uma empresa familiar com uma forte inclinação a considerar aspectos sociais, a empresa possui o desenvolvimento sustentável como princípio e no qual baseia suas operações.

Profissionalização da área ambiental

O ambientalismo está buscando seu próprio nível de profissionalização, qualificando profissionais para atuar tanto na investigação como na prática. Em escolas de administração, universidades e também em outros âmbitos, foram oferecidos programas e cursos que outorgaram especializações a profissionais e a acadêmicos em diversas áreas como ciência

ambiental, direito ambiental, engenharia ambiental e gestão ambiental. Em 1993, a Pecom encarregou, ao atual Diretor de Meio Ambiente, Qualidade e Saúde e Segurança Ocupacional, desenvolver um plano para avaliar e melhorar o desempenho ambiental da companhia. É, neste ponto, onde começa a profissionalização da gestão ambiental na Pecom.

Aparecimento de ferramentas de gestão ambiental

Outro fator que contribuiu à concretização de mudanças no setor ambiental das empresas é o aparecimento de sistemas de melhora do desempenho ambiental. A existência destes métodos facilitou e facilita a implementação de políticas ambientais no mundo dos negócios, fazendo que o “discurso” e a “intenção” possam transformar-se em ações e resultados. Ferramentas como a análise de risco, auditorias, contabilidade ambiental e, inclusive, a introdução de normas ambientais se torna cada vez mais em algo comum no dia a dia das empresas. Além disso, ferramentas com mais história e regulamentadas por lei, como a avaliação de impacto ambiental, continuam sendo melhoradas tanto tecnicamente como no âmbito de processo, outorgando mais transparência e possibilidade de influenciar os atores envolvidos. No caso da Pecom, implementar uma política em toda a corporação implicou necessariamente um enfoque baseado em sistemas. Nos começos da profissionalização da gestão ambiental na Pecom (1992), a norma (voluntária) British Standard 7750, -que era o sistema administrativo ambiental mais proeminente-, foi adotado. Posteriormente a companhia adotou a ISO 14001.

3.3.- A GESTÃO AMBIENTAL NA PECOM ENERGÍA S. A.

O crescente interesse da questão ambiental por parte da sociedade em geral, o aumento da concorrência e a participação de companhias transnacionais altamente eficazes motivou a Pecom a buscar a excelência em todos os níveis, inclusive no ambiental. Em relação a este último, e por uma questão de sobrevivência, realizaram a melhora da performance ambiental de suas empresas e das partes compradas a YPF de acordo a padrões ambientais internacionais.

A alta gerência da Pecom decidiu realizar um projeto piloto, escolhendo a Petroquímica Cuyo, dedicada à indústria do polipropileno. No mês de outubro de 1995, esta companhia obteve a certificação BS 7750, sendo a primeira companhia no país e a terceira no continente. No mês de setembro de 1996 os certificadores de Cuyo converteram sua certificação a ISO 14001 convertendo a Petroquímica Cuyo na primeira companhia argentina em recebê-la. Desta maneira, o objetivo da Pecom era converter essa liderança ambiental em uma prioridade já que assentara as bases e dedicara os recursos para o desenvolvimento de uma política e um programa ambiental corporativo integrado.

3.3.1.) O Compromisso da Diretoria

Quando adquiriu os ativos que anteriormente pertenceram ao estado, a companhia também adquiriu grandes problemas ambientais, e um maior potencial para prejudicar o ambiente.

Em 1993 a companhia encarregou ao atual Diretor de Meio Ambiente, Qualidade e Saúde e Segurança Ocupacional, que desenvolvesse um plano para avaliar e melhorar o desempenho ambiental da Pérez Companc.

A primeira atividade que foi realizada foi uma pesquisa de problemas ambientais em vinte e sete das companhias do grupo. A pesquisa apresentou problemas significativos. As refinarias recém compradas e as plantas petroquímicas eram muito antigas, ineficientes e contaminadoras. Identificaram-se também problemas potenciais com transformadores

baseados em PCBs.

A questão ambiental passou a ser uma das principais preocupações da Pecom, de acordo com seus diretores.¹⁵

Desde o início das discussões sobre como realizar o desempenho ambiental, a Pérez Companc teve parâmetros claros para seu esforço corporativo devido ao apoio explícito da direção que soube equilibrar as considerações ambientais com as necessidades dos negócios.

Todas as companhias sob propriedade e controle da Pérez Companc deviam incorporar considerações ambientais em suas operações cotidianas, com o objetivo de reduzir o impacto ambiental e proteger a imagem da empresa. Por outro lado, desejava-se manter o menor “staff” corporativo possível, capaz de sustentar a integração e o fluxo de dados e facilitar a coordenação e os conhecimentos.

3.3.2) O Programa Corporativo

Uma preocupação importante foi a diversidade (e a natureza bem dispersa) das operações da empresa. Isto originou a necessidade estratégica de manter a independência e a flexibilidade das companhias operativas (embora a companhia devia assegurar-se de que todas as empresas do grupo estivessem realmente fazendo o que era necessário). Estes parâmetros mostravam claramente a necessidade de se ter um programa forte em um nível corporativo, com a responsabilidade pelas operações concentradas no âmbito operativo.

Os inícios

De modo a recomendar uma política para a alta gerência, iniciou-se um longo processo de revisão das políticas ambientais corporativas e de princípios orientadores tais como o Business Charter for Sustainable Development da International Chambers of Commerce (ICC)¹⁶. Finalmente, o grupo responsável recomendou uma política e objetivos estratégicos corporativos que foram adotados posteriormente.

Implementar uma política em toda a corporação implicava necessariamente um enfoque baseado em sistemas. Nessa época foi adotada a norma (voluntária) British Standard 7750, - que era o sistema administrativo ambiental mais importante-.¹⁷

Projeto piloto na Petroquímica Cuyo

A alta gerência decidiu então a realização de um projeto piloto, escolhendo a Petroquímica Cuyo, dedicada à indústria do polipropileno^{18 19}.

A Petroquímica Cuyo investiu aproximadamente \$ 350.000²⁰ em seu programa ambiental de 1994 a 1996. Esta quantia inclui consultoria, certificação e inversões para conseguir a

¹⁵ Pratt, Lawrence. Perez Compac. Washington: World Resources Institute & INCAE, 1998, p. 2.

¹⁶ Formada por membros de mais de 130 países, a ICC foi fundada em 1919, com o propósito de promover o comércio internacional, a inversão e a economia de mercado (fonte: www.iccwbo.org - Acesso: Janeiro 2003).

¹⁷ A International Organization for Standardization (ISO) estava desenvolvendo, naquele momento, o estándar de série 14.000, baseado em uma medida grande no BS 7750.

¹⁸ Algo interessante é que esta unidade, -a qual está fora do negócio básico da Pérez Companc-, produziu muitos dos altos gerentes da corporação. Por exemplo, Oscar Vicente, (que ocupava o cargo de Presidente), Tadeo Perich (Gerente Geral) e outros chefes de outras unidades empresariais.

¹⁹ Os fatores que transformavam a Petroquímica Cuyo na melhor opção para o projeto piloto era sua localização (região agrícola de Mendoza) e sua consideração de planta “limpa” porque fora desenhada com -tecnologia nova e muito eficiente.

²⁰ Naquela época a taxa de câmbio entre o Dólar americano e o peso era de 1:1.

certificação e melhorar o desempenho ambiental. Os benefícios quantificáveis (principalmente energia, água e economia de materiais) no primeiro ano em que se aplicou o sistema foram calculados em \$ 630.000. Esta cifra não inclui avaliação do valor da melhor imagem, maior segurança dos trabalhadores, melhores relações de regulamentação e melhora na moral dos empregados. A companhia admite que estas enormes economias provavelmente não continuem porque que cada vez se torna mais difícil encontrar novas oportunidades²¹.

A filosofia da direção era converter essa liderança ambiental em uma prioridade: assentara as bases e dedicara os recursos para o desenvolvimento de uma política e um programa ambiental corporativo integrados.

Outros projetos

Baseado no sucesso obtido com o projeto piloto, a alta direção ordenou então a outras unidades que repetissem a experiência. Em uma primeira etapa excluíram-se 3 unidades de extração de petróleo (que receberam ISO 14001 em 1997), uma companhia de oleodutos (OLDEVAL) e as duas plantas de uma companhia de plásticos e fertilizantes (PASA) que receberam a certificação no mês de dezembro de 1997²².

Iniciou-se a fase final do plano no mês de novembro de 1997: todas as unidades que a Pérez Companc possuía ou controlava na Argentina receberam a ordem de serem certificadas com ISO 14001 para o dia 31 de dezembro de 2000. As unidades fora da Argentina deveriam ser certificadas até o dia 31 de dezembro de 2001²³.

O escritório ambiental corporativo

O escritório ambiental corporativo, em seus inícios, ocupava-se de oferecer informação aos coordenadores ambientais no âmbito de toda a companhia, assim como recomendações de consultores, certificadores e outros expertos técnicos. Monitorizava também o avanço das companhias operativas em direção à certificação.

Para as companhias operativas, o problema mais difícil de abordar resultou ser a complexa rede de leis e regulamentações nacionais, provinciais e municipais aplicáveis à empresa²⁴.

Alguns problemas

A pesar de seu sucesso inicial, a companhia teve uma série de problemas que foram resolvendo:

a) Sistemas de Informação: a tendência das companhias operativas de desenvolver seus próprios sistemas de informação contrastava com a meta corporativa em curto prazo de integrar plenamente os sistemas de administração de qualidade, ambiente e segurança dos

²¹ "ISO 14000 e a Petroquímica Cuyo". Conferência oferecida por Marcos Bajuk no marco da matéria "Desenvolvimento Sustentável" correspondente ao Mestrado em Estudos Ambientais (Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales - Setembro, 1997).

²² A verdadeira prova para muitos altos gerentes da Pérez Companc foi a implementação na PASA, uma companhia adquirida pelo grupo alguns anos antes. Originalmente suas duas plantas -uma de plásticos e a outra de fertilizantes-, eram totalmente obsoletas, com enormes problemas ambientais e uma falta geral de controle em todas suas operações.

²³ O mais interessante é que esta mesma diretriz também incluía requisitos para implementar sistemas de segurança dos trabalhadores (para o ano 2002) e estabelecia de maneira formal a política da empresa em relação à certificação de qualidade (ISO 9000 fica a critério das companhias operativas).

²⁴ Deve ser destacado que na década passada foram oferecidas numerosas normas de natureza ambiental, apresentando-se as dificuldades principalmente no terreno de sua aplicação. Isto foi o produto da superposição de autoridades e das modalidades existentes em nosso país neste campo. Um fato que contribui a aumentar o trabalho legislativo e administrativo é que os municípios podem legislar e regulamentar temas ambientais que considerem de interesse.

trabalhadores em todo o grupo.

b) Mudanças na Política Ambiental Corporativa: as companhias operativas estão fazendo mudanças na política ambiental da corporação para fazê-la mais pertinente a suas próprias operações.

c) Avaliação do Desempenho: uma grande preocupação era saber como as companhias estavam melhorando seu desempenho ambiental?²⁵

d) Entusiasmo: via-se com preocupação a maneira de como manter o entusiasmo das pessoas em longo prazo. (Poderia pensar-se que será mais difícil manter a concentração gerencial e dos trabalhadores quando o processo de administração se torne mais rotineiro e resulte cada vez mais difícil encontrar melhoras).

3.3.3) Integração da estratégia ambiental na estratégia corporativa

A Perez Companc baseia sua estratégia na utilização das tecnologias mais avançadas, no desenvolvimento pleno de seus recursos humanos e em um alto compromisso orientado à proteção do meio ambiente.

Conseqüentemente com a estratégia de negócios, no mês de abril de 2001, a empresa reestruturou suas Diretorias, incorporando neste nível o Meio Ambiente. A este setor também incorpora Qualidade²⁶ e Saúde Ocupacional²⁷. A Tabela I mostra que a empresa está organizada em Unidades de Negócios e em Diretorias. Dentro destas últimas podemos encontrar a do Meio Ambiente, Qualidade e Segurança Ocupacional.

Tabela I - Unidades de Negócios e Diretorias na Perez Companc

Unidades de Negócios	Diretorias
Exploração e Produção de Petróleo e Gás	Recursos Humanos
Refinação e Petroquímica	Legais
Comercialização, Eletricidade e Outras Inversões	Serviços
Planejamento e Novos Projetos	Meio Ambiente, Qualidade e Segurança Ocupacional
Administração e Finanças	Comunicações Externas
	Auditorias

Fonte: *Pecom Energía*, 2001

A Perez Companc, desenvolveu uma estratégia corporativa abrangente relevante na gestão ambiental que formou uma proteção sobre todos os negócios e produtos. A implementação da estratégia requeria a execução de planos de ação para conseguir os resultados previstos e oferecia a orientação mediante a articulação de estratégias operativas viáveis.

Através desta integração, a Perez Companc soube evitar “a parede verde”, que surge devido a

²⁵ Nesse momento, a ISO estava desenvolvendo um padrão muito amplo que poderia guiar este processo.

²⁶ Um aporte importante da Qualidade é o da utilização de técnicas sistemáticas para a resolução de problemas e seguimento das ações corretivas.

²⁷ A Segurança, como disciplina, oferece à gestão ambiental elementos de grande importância. As técnicas para análise sistemático de riscos de processos, atividades e substâncias fortalecem consideravelmente controle dos aspectos ambientais significativos diminuindo assim a probabilidade de acidentes com seus conseqüentes impactos econômicos, ambientais, trabalhistas e sociais.

uma fragmentação da visão corporativa (enquanto o negócio prioriza o crescimento e as utilidades, frequentemente a visão da Diretoria Ambiental se limita a prover uma postura defensiva contra os reguladores e grupos de interesse. Devido a isto, as ações da gerência ambiental são percebidas como “uma barreira” para o negócio²⁸).

Liderança ambiental

A Perez Companc, teve um enfoque proativo em relação a questões ambientais e inquietudes sociais na estrutura estratégica da companhia. A liderança ambiental requer métodos criativos e inovações para resolver os problemas existentes e gerir as questões emergentes. Liderança ambiental significa estar à frente na evolução da gestão ambiental, obtendo melhoras ambientais significativas em cada faceta da empresa.

A gestão ambiental estratégica é um conceito essencial para gerir tanto as responsabilidades comerciais como as ambientais das empresas modernas. A atividade ambiental corporativa é cada vez menos uma consideração ambiental, para ser mais uma consideração estratégica, de marketing, de finanças, de eficiência dos processos e de desenvolvimento de produtos²⁹.

Quando se incorporou Qualidade e Saúde e Segurança Ocupacional a Meio ambiente foi necessário realizar uma avaliação da Política. Uma nova política ambiental foi proposta. Esta política é mais progressista e busca a integração com outros setores da empresa. A política atual é de aplicação obrigatória também para as empresas controladas ou operadas, promovendo-se que as empresas vinculadas aderissem a princípios equivalentes.

Integração da performance ambiental com as atividades gerais do negócio

Para a companhia, é importante o desenvolvimento que, a diferença de administrar, requer inovação e busca permanente de novos desafios. Desta maneira, as pessoas são consideradas o “recurso diferencial” da organização, esperando que se caracterize pela sua competência profissional, dedicação ao trabalho, honestidade e uma atitude empreendedora e de serviço.

Todas as atividades da companhia orientam-se finalmente para o serviço das necessidades da pessoa, como cliente, consumidor, fornecedor, empregado, diretor, acionista e cidadão. Para isto resulta essencial viver uma ética empresarial baseada em um comportamento que não sacrifique a missão a longo prazo em pós de oportunismos, procurando estabelecer relações justas e transparentes e respeitando as normas de ordem público e privado.

A medição qualitativa e quantitativa são dois elementos importantes para assegurar uma avaliação adequada do avanço da Pecom, apesar de que para uma empresa tão diversificada como esta tal medição é bastante complexa. Com o objetivo de otimizar o tempo de implementação e os recursos associados, a empresa criou um plano de ação dual: por um lado fixou, desde a Diretoria, objetivos e metas de gestão / certificação e, por outro, começou a utilizar, em cada unidade operativa, indicadores de desempenho modelados segundo a norma internacional ISO 14031. A empresa acordou indicadores para cada Diretoria de Negócios e

²⁸ Shelton, Robert D. and Shopley, J. B.: Beyond the Green Wall, no En Ledgerwood, Grant (Editor). Greening the Boardroom: Corporate Governance and Business Sustainability, Greenleaf Publishing, 1997, p. 119-120. Também, segundo Piaeck, Fletcher e Mendelson (1999: 13), aos sintomas da “parede verde” acrescentam-se outros fatores que contribuem para a pouca credibilidade ambiental. Alguns deles são:

- Estratégias e programas meioambientais muito amplos e que não concordam com a estratégia de negócio da empresa.
- Expectativas de benefícios potenciais irreais derivados do management ambiental.
- Criação de uma cultura ambiental que não é congruente com a cultura de negócios da empresa.
- Comunicação pobre entre a gerência ambiental e as linhas de negócios sobre os tipos e as fontes de vantagens competitivas que podem ser aumentadas.

²⁹ Andrew Hoffman: Integrating environmental and social issues into corporate practice, Heldref Publications, Environment, Volume 42 Number 5, 2000, p. 30.

definiu que indicadores globais são relevantes para a companhia em seu conjunto. Este mecanismo assegura que se estará em condições de fixar, desde a Diretoria, metas claras de desempenho que complementem as já anunciadas de gestão. Como complemento deste sistema de avaliação do desempenho e fixação de metas, acordado e emitido os primeiros “Estandares Pecom Energia”, autênticos requisitos mínimos fixados para diferentes aspectos relacionados com a gestão ambiental, da qualidade, da segurança e da saúde, para cada uma das operações, com o objetivo de assegurar o mesmo nível de desempenho em todas elas.

Relação da empresa com os gases de efeito estufa³⁰

A companhia não apresentou ainda nenhum plano para diversificar-se fora da produção de petróleo e gás, nem de expandir-se em direção da produção de energia alternativa. A Pecom mostra-se firmemente comprometida com sua posição como empresa petrolífera e gasífera. Contudo, explorou a possibilidade de uma extensão competitiva lógica em relação a produtos de petróleo neutros em carbono. O pessoal e os gerentes da companhia participaram em uma série de exercícios de maneira a poder identificar as possibilidades de usar os programas de silvicultura e eficiência energética da companhia para reduzir as compensações.

A Diretoria de Meio ambiente, Qualidade e Segurança Ocupacional, foi à diretoria a quem se encomendou desenvolver recomendações específicas para outros gerentes seniores do grupo sobre uma estratégia de negócios baseada no potencial de compensações. A companhia tem um amplo potencial para produzir compensações e uma série de canais potenciais para entregá-los aos clientes – incluindo petróleo “amigo do clima”³¹.

4.- CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vários foram os fatores que influenciaram as mudanças na área ambiental da Pecom. Um deles, a valorização social das questões ambientais, que mudara drasticamente nas últimas décadas, era uma transformação irreversível. Foi assim como, durante o processo de consolidação da companhia em 1992 e 1993, a alta gerência observou as vulnerabilidades “ambientais” que existiam (as companhias de petróleo, gás e petroquímicos em todo o mundo eram duramente criticadas por suas atividades tradicionalmente prejudiciais para o meio ambiente).

No mês de abril de 2001, a empresa reestruturou suas Diretorias, incorporando neste nível a Meio Ambiente, Qualidade e Saúde Ocupacional. A estratégia geral observada é que a empresa procura “fazer as coisas de uma maneira diferente, fazendo corretamente”. A posição resulta bem sucedida para a companhia. Esta imagem de empresa “blue chip” é respaldada pelas qualificações de aprovação pública e os numerosos prêmios recebidos na Argentina³².

É importante destacar que a companhia não buscou posicionar-se como uma companhia de energia “verde”, mais sim como um grupo industrial petrolífero e gasífero competente e responsável do meio ambiente. A estratégia ambiental da companhia reforça seu posicionamento corporativo geral. A ênfase coloca-se mais na gestão de alta qualidade dos negócios de energia mais tradicionais, do que na diversificação em relação às fontes de energia alternativas. Os esforços da Perez Companc foram amplamente reconhecidos dentro e

³⁰ Baseado em Castro, Rene; Pratt, Lawrence e Sancho, Francisco: Moving Toward Green Petroleum in the Americas, INCAE (Costa Rica), Draft for Discussion, March 15, 1999, p. 15-25.

³¹ Climate Friendly Petroleum.

³² A concretização de um número importante de UTEs com empresas multinacionais e um aumento progressivo das vendas de todo o grupo também demonstram esta posição de mercado.

fora da indústria, recebendo a empresa vários prêmios nacionais e internacionais.

Em matéria de certificações ambientais (ISO 14001) a Perez Companc é pioneira no país (e no setor petrolífero). Obtiveram também, certificações em Qualidade (ISO 9001) e em Saúde e Segurança Ocupacional (OHSAS 18001). A Tabela II nos mostra as empresas do grupo pertencentes a diferentes áreas de negócios que certificaram ISO 14001, ISO 9001 e OHSAS 18001.

Tabela II - Perez Companc: Certificações de Qualidade, Ambiental e de Segurança Ocupacional

CERTIFICAÇÕES		14001	9001	18001
PETRÓLEO E GÁS	Jazida Puesto Hernández	1997		
	Jazida Santa Cruz II	1997		
	Jazida 25 de Mayo - Medanito S.E.	1997		2000
	Jazida Río Neuquén	1998		
	Jazida Pampa del Castillo	1998		
	Jazida Faro Vírgenes	1998		
	Jazida Entre Lomas	1998		
	CTA (Centro de Tec Aplicada)	1999		
	Jazida Lote X (Peru)	2001		2001
	Jazida La Concepción (Venezuela)	2001		2001
	Jazida Oritupano - Leona (Venezuela)	2001		2001
	Jazida Acema - Mata (Venezuela)	2001		2001
	Jazida Colpa - Caranda (Bolívia)	2001		2002
REFINAÇÃO	Refinería del Norte S.A.	1998	1999	
	Pecom - Refinería San Lorenzo	2000	2000	2001
PETROQUIMICA	Petroquímica Cuyo S.A.	1995/96	1993	1999
	Pecom - Planta Puerto General San Martín	1998	1995	2000
	Pecom - Planta Campana	1998	1996	2000
	Pecom - Planta Zárate	1998	1996	2000
ELETRICIDADE	Pecom - Planta Genelba	1999	2000	2000
	Pecom - Complejo Hidroeléctrico Pichi Picún Leufú	2000		2001
	Transener	2001	1997	
	Edesur	2001	2001	2001
FLORESTAL	Pecom Forestal - Forestal Misiones	1999		
	Pecom Forestal - Aserradero	2000		
	Pecom Forestal - Forestal Corrientes	2000		
TRANSPORTE, ARMAZENAGEM E EMBARQUE	Oleoductos del Valle	1997	2000	1999
	Transportadora de Gas del Sur S.A.	1998	2001	

Fonte: *Pecom Energía S. A* (website: Acesso: Janeiro 2003)

Os diversos fatores expostos neste artigo influenciaram a forma como a Pecom progrediu frente aos desafios ambientais. Do lado externo, o crescente interesse da sociedade argentina por questões ambientais, com o nascimento de grupos ambientalistas, e o aumento da atuação do Estado, com mais leis e órgãos relacionados com o meio ambiente, pressionou um maior cuidado ambiental das empresas, em particular as empresas dos setores com maior impacto como o petrolífero. No âmbito interno da Pecom, a expansão de atividades com as compras realizadas durante o processo de privatização da Argentina no início da década de noventa e da internacionalização das atividades, fizeram com que a Pecom se preocupasse mais pelos problemas e riscos ambientais. O resultado foi uma reação da direção da empresa em buscar uma melhor gestão destes aspectos através de uma estratégia que começou com um programa piloto bem sucedido e que, posteriormente, se estendeu para toda a empresa. Uma vez que a gestão ambiental amadureceu em todos os âmbitos da empresa, esta começou a introduzir as variáveis ambientais em sua estratégia de negócios.

BIBLIOGRAFIA

- Bajuk, Marcos. ISO 14000 y Petroquímica Cuyo. Conferência apresentada no marco da matéria “Desenvolvimento Sustentable” correspondente ao Mestrado em Estudos Ambientais, Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales - Setembro, 1997.
- Castro, Rene; Pratt, Lawrence y Sancho, Francisco. Moving Toward Green Petroleum in the Americas. Costa Rica: INCAE (Costa Rica), Draft for Discussion, March 15, 1999.
- Dow Jones Sustainability Index. www.sustainability-index.com/default.htm . Acesso em 23 de abril de 2003.
- Gardetti, Miguel Angel. Relación entre la Respuesta Ambiental Corporativa y el Crecimiento Económico de las Empresas. Buenos Aires: Instituto de Estudios para el Management Ambiental, 2002.
- Hoffman, Andrew J. Integrating Environmental and Social Issues into Corporate Practice. Washington, D.C.: Heldref Publications, Environment, 42(5), 2000.
- Hunt, David e Johnson, Catherine. Sistemas de gestión ambiental. Madrid: Mc Graw Hill, 1996.
- International Chambre of Commerce: www.iccwbo.org. Acesso: Janeiro 2003.
- Paladino, Marcelo, Dambra, Luis, Montamat, Daniel y Sánchez Zinny, Adolfo. Jazidas Petrolíferos Fiscales – YPF (A). Buenos Aires: Instituto de Altos Estudios Empresariales (Universidad Austral), 1990.
- Pecom Energía S. A. Balance General 2001. Buenos Aires: Pecom Energía, 2001.
- Pecom Energía S. A.: www.pecom.com Acesso: Janeiro 2003.
- Piasecki, Bruce W., Fletcher, Kevin A. y Mendelson, Frank J. Environmental Management and Business Strategy: Leadership Skills for the 21 st Century. New York: John Wiley & Sons, 1999.
- Porter, Michael E. & Van der Linde, Class. Green and Competitive: Ending the Stalemate.

- Harvard Business Review, September-October, pp. 120-134, 1995.
- Pratt, Lawrence. Perez Compac. Washington D. C.: World Resources Institute & INCAE, 1998.
- Puppim de Oliveira, Jose A. Understanding organizational and institutional changes for management of environmental affairs in the Brazilian petroleum sector, Utilities Policy, 11(2), pp 113-121, 2003.
- Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable (Argentina): www.medioambiente.gov.ar
Acesso: Abril 2003.
- Shelton, Robert D. y Shopley, J. B. Beyond the Green Wall. En Ledgerwood, Grant (Editor). Greening the Boardroom: Corporate Governance and Business Sustainability. Sheffield, U.K.: Greenleaf Publishing, 1997.
- Valls, Mario F. Derecho ambiental (CD-Rom, Edición 2000). Buenos Aires: Albremática S. A., 2000.