

# Quando a ecologia dá bons lucros

*O meio ambiente pode representar custo ou vantagem competitiva, dependendo de como for tratado pela empresa*  
*Por Karen Blumenfeld e Anthony Montrone*

Utilizar a preocupação com o meio ambiente para se diferenciar da concorrência pode ser interessante. Lucrar com isso, bom demais para ser verdade. Mas já está acontecendo com diversas empresas que realmente incorporaram a ecologia em suas estratégias globais. Como conseguiram? A AT&T, por exemplo, desenvolveu planos específicos para meio ambiente nas áreas de contabilidade, energia, suprimentos e devolução de novos produtos, entre outras. A Basf montou uma equipe só para avaliar oportunidades relativas à ecologia. Ambos os casos demonstram uma abordagem de longo prazo. De maneira geral, todas as companhias encararam as questões ambientais como oportunidades de negócios e transformaram seus consultores técnicos em estrategistas empresariais – esses, aliás, são os dois principais conselhos dos autores.

O artigo a seguir traz depoimentos significativos de representantes de dez conhecidas empresas atuantes no front “verde”, como AT&T, Basf, Scott Paper, Ciba-Geigy e Bristol-Myers Squibb. Elas participaram de uma mesa-redonda sobre o tema organizada pela firma de consultoria Arthur D. Little. Os melhores momentos foram selecionados pelos autores, dois especialistas no assunto, que também analisaram os pontos fundamentais.

---

■ **Karen Blumenfeld** é diretora da área de consultoria de segurança, saúde e meio ambiente da firma de consultoria Arthur D. Little, dos EUA. Ela orienta as empresas a aproveitar oportunidades e desafios apresentados pelas questões ambientais.

■ **Anthony Montrone**, vice-presidente da Arthur D. Little, dirige as atividades ligadas a estratégia empresarial em questões ambientais. Ele assessora as empresas em questões que envolvem a opinião pública e aspectos competitivos, legais e políticos.

Os líderes empresariais já perceberam há algum tempo que suas iniciativas têm impacto ambiental e que, do mesmo modo, decisões ambientais possuem implicações empresariais. A novidade é o fato de

que algumas empresas de vanguarda estão conseguindo utilizar o meio ambiente como um catalisador de vantagem competitiva. Ao incorporar o pensamento ambientalista nas tomadas de decisão básicas de seus

negócios, elas vêm criando – conscientes disso ou não – uma disciplina de estratégia ambiental. Algumas das pioneiras nesse processo estiveram na mesa-redonda promovida pela Arthur D. Little, nos EUA, que reuniu as melhores entre as melhores empresas em estratégia ambiental. Suas análises são citadas e comentadas ao longo deste artigo.

Como outras empresas, estas também enfrentam desafios na tentativa de transformar a estratégia ambiental em vantagem competitiva. E, como mostra este artigo, elas estão comprometidas com a transformação dos desafios em oportunidades. Para isso, estão dirigindo suas forças visando três objetivos:

1. Administrar as expectativas dos seus grupos de interesse;
2. Utilizar o meio ambiente como fator de distinção competitiva;
3. Integrar metas ambientais e metas empresariais.

## Grupos de interesse

“Quando olho para a AT&T, penso na lista de entidades, agências, órgãos, empresas, empregados, cadeias de suprimentos e comunidades que são nossos grupos de interesse. Estabelecer uma estratégia que leve em consideração todos esses grupos no processo de planejamento é uma tarefa enorme.” A observação



feita por Lelia McAdams, da AT&T, trata de um dos maiores desafios enfrentados pela administração. Como fazer para unificar as expectativas ambientais dos grupos de interesse e processo de tomada de decisões de uma empresa? Muitas das empresas líderes de mercado gastam uma quantidade considerável de tempo e energia buscando atender às necessidades de seus grupos de interesse.

À medida que aumenta a consciência ecológica, cresce a lista de grupos de interesse, que inclui:

- Legisladores municipais, estaduais e federais, que não só regulamentam as atividades de indústrias, mas, particularmente na Europa, preocupam-se cada vez mais com as implicações ambientais dos produtos, sua composição, forma de uso e o que

fazer com eles depois de usados;

- Vizinhos de fábricas, que temem os riscos de operações industriais e necessitam de informações e garantias em relação ao tratamento do meio ambiente onde vivem;
- Grupos ambientalistas, que a cada dia estão mais informados, sofisticados e capazes de influenciar a opinião pública e os mercados.

Mas quem forma a opinião pública hoje? "Há alguns anos,

sabíamos quem eram os líderes de opinião neste assunto. Hoje existem tantos braços do movimento ecológico que é importante ser 'seletivo' ao dirigir os esforços de parceria e aprendizado nessas questões", diz Frank Consoli, da Scott Paper Company. E, segundo George Nagle, da Bristol-Myers Squibb, "ainda não foi definido claramente o papel da indústria no debate público – até que ponto a indústria poderá

*"Hoje existem tantos braços do movimento ecológico que é importante ser 'seletivo' ao direcionar os esforços de parceria e aprendizado"*

**Frank Consoli, Scott Paper Company**



# *“O essencial é ter abordagem (ambientalista) de longo prazo. Os passos que tomamos hoje determinarão nosso sucesso estratégico”*

**John Mincy, Ciba-Geigy**

participar da formação da opinião pública, afetando ou influenciando a resolução dos problemas globalmente, tanto em termos de legislação como de regulamentação”.

Além disso, na qualidade de grupo de interesse ambiental, os consumidores estão dando mensagens contraditórias. Há cinco anos, as pesquisas de mercado realizadas com consumidores indicavam que eles estariam dispostos a pagar mais por um produto “verde”, porém essa promessa não se concretizou no mercado. Enquanto o público espera que as empresas façam produtos ecologicamente corretos e tomem atitudes responsáveis em relação à questão ambiental, existem lacunas no conhecimento popular quanto ao que é mais correto tecnicamente.

É fundamental o conhecimento das expectativas dos clientes e do público em geral com relação aos produtos “verdes” de sua empresa e a seu posicionamento ambientalista. Como explica Jane Hutterly, da S.C. Johnson & Son: “Se não soubermos qual é a percepção do público em relação aos nossos produtos, não estaremos fazendo nosso trabalho direito”.

## **A história do aerossol**

A Johnson é uma das maiores vendedoras de produtos em forma de aerossol para uso doméstico nos EUA. Alguns anos atrás descobriu que, mesmo nos países mais desenvolvidos do mundo onde os programas de reciclagem estavam aumentando rapidamente, havia a idéia de que as latas de aerossol não poderiam ser recicladas. Uma falta de conhecimento básico sobre o aerossol alimentou essa percepção

extremamente equivocada. Na realidade, a lata de aerossol é perfeitamente reciclável e a indústria siderúrgica necessita de bom aço reciclado para a produção de aço novo. As latas vazias de aerossol, feitas com 25% de aço reciclado, são a fonte mais lógica para esse fim. Se a empresa permitisse que esse equívoco continuasse, a idéia de que as latas de aerossol doméstico constituem um lixo perigoso teria se espalhado mais e mais.

Obviamente, isso significaria que os produtos com essa embalagem ficariam cada vez mais caros. Consequentemente, a Johnson embarcou num programa educativo sobre o aerossol com duração de cinco anos, com o objetivo de aumentar o número de municípios dentro dos Estados Unidos que reciclam latas vazias de aerossol. O resultado do programa foi um grande sucesso:

- A Johnson criou fortes alianças com governos municipais, estaduais e federais nos Estados Unidos, conseguindo uma recomendação para a reciclagem de latas vazias de aerossol;
- O perfil ecologicamente responsável do aerossol foi ressaltado e melhorado entre os clientes;
- A empresa reduziu o preconceito em relação à lata de aerossol e também a idéia de que os aerossóis nos Estados Unidos ainda continham

clorofluorcarbonetos (CFC);

- A imagem de empresa ecologicamente correta que a Johnson já possuía foi melhorada e sua liderança no setor de fabricantes de aerossol foi reconhecida.

A Johnson formou parcerias determinantes com o Steel Can Recycling Institute, com a indústria siderúrgica, com a Chemical Manufacturers Association, com a Keep America Beautiful e com a Conferência de Prefeitos Norte-Americanos. Essas parcerias ajudaram a alavancar a estrutura existente para coleta e reciclagem de latas de café e sopa e a convencer cidades e Estados a encaminhar mais aerossol para a reciclagem. Com essa infra-estrutura de reciclagem em funcionamento, a Johnson pôde educar os consumidores e os ambientalistas, apresentando a embalagem de aerossol – a lata de aço – como altamente reciclável.

## **Vantagens competitivas**

“Teoricamente, se você acha que a ecologia é mais um ás na manga, então não há nada de errado em usar suas realizações no campo da defesa do meio ambiente para dizer ao mercado que ‘nós somos melhores que os outros’.” A declaração de Frank Consoli, da Scott Paper, levantou muita controvérsia durante a mesa-redonda.

Até que ponto uma empresa pode salientar suas realizações no campo da ecologia e dizer que “isso nos torna melhores que os outros”? Algumas pessoas dão como certo que a empresa que utilizar agressivamente o meio ambiente para estabelecer uma vantagem competitiva assumirá uma posição de liderança.

Mas o conceito de “produto ecologicamente preferível” como

*“Jogamos essas palavras técnicas (relativas a meio ambiente) para cá e para lá, confundindo o restante da empresa, o que nos afasta da tomada de decisão” John Difazio, Dow Plastics*

fonte de distinção competitiva continua, contudo, sendo controverso. Muitas empresas relutam em enveredar por esse caminho por medo de que isso se volte contra elas. Por exemplo, os grupos ambientalistas poderiam questionar publicamente o verdadeiro valor ecológico do produto, ou ir buscar outros aspectos da empresa, não tão respeitosa com o meio ambiente. Isso poderia representar um risco ainda maior para uma grande indústria que fabrica uma diversidade de produtos utilizando grande variedade de materiais. Um material pode ser ecologicamente correto, mas outro não. Um material pode gerar vantagem competitiva, e outro, trazer vulnerabilidade.

### Longo prazo

Ainda assim, as empresas líderes estão assumindo uma visão de longo prazo sobre essa questão e começam a ver os resultados da estratégia. “O fator essencial”, explica John Mincy, da Ciba Geigy, “é ter uma abordagem de longo prazo. Quaisquer passos que tomarmos hoje determinarão o futuro ambiental de nossas empresas e nosso sucesso estratégico”.

No final dos anos 80, executivos da Scott Paper estavam discutindo as novas diretrizes do governo dos EUA em relação ao suprimento de produtos que contivessem papel reciclado. A Scott deveria investir na estratégia de utilizar papel não-reciclado em seus produtos, como estavam fazendo muitos de seus concorrentes? Ou será que a empresa tinha de dar um passo diferente e investir num processo para utilizar lixo de papel usado? Qualquer uma das duas abordagens representaria investimentos de capital em equipamentos, novos processos e relacionamentos.

A Scott foi líder na escolha mais arriscada e progressista de estratégia de uso de papel reciclado. Posteriormente, o governo norte-americano e o resto da indústria também preferiram o caminho da matéria-prima reciclada. Isso significou que todas as empresas de papel tiveram

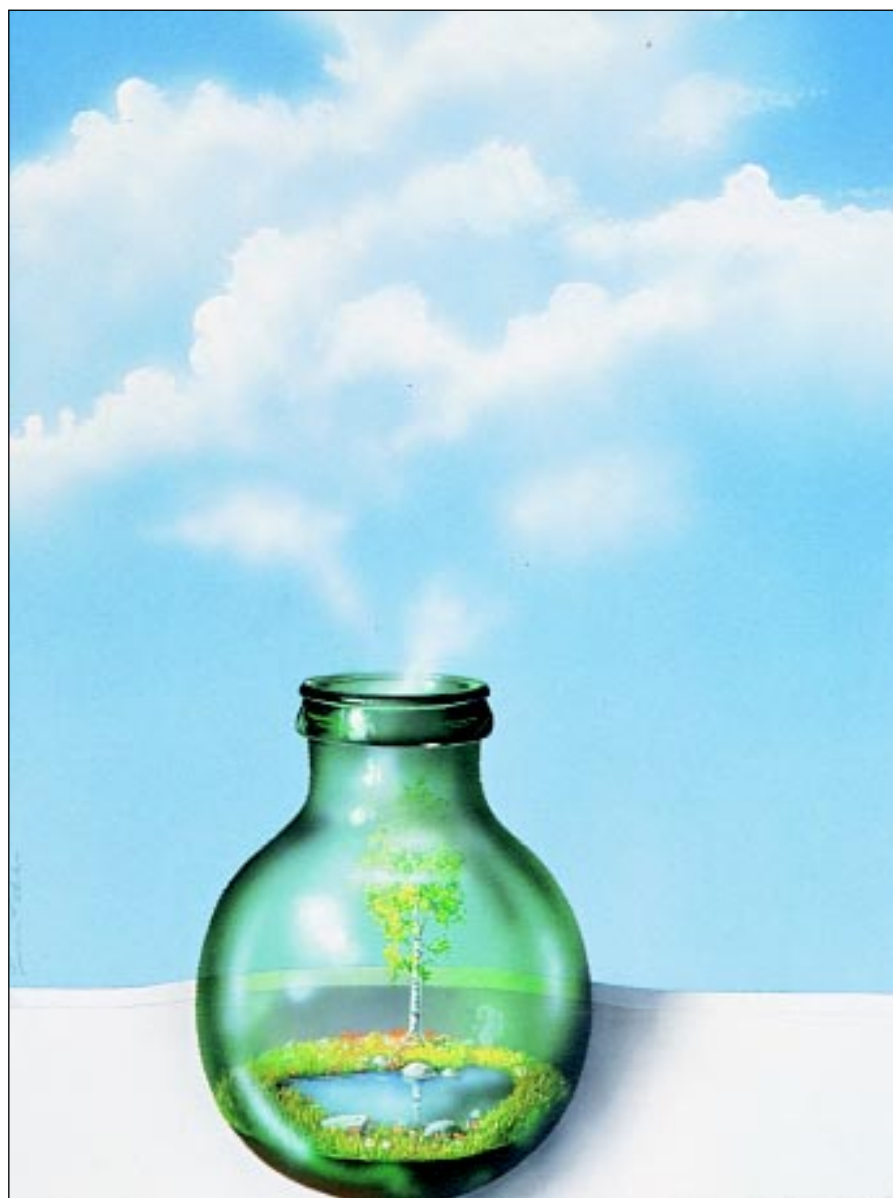


Image Bank/Bjorn Richter

de fazer o mesmo que a Scott para apoiar essa estratégia. Tendo tomado a liderança, a Scott foi capaz de ditar os termos da competição. E a empresa já havia estabelecido fortes relações com fornecedores de papel para reciclagem, dificultando para as indústrias de papel concorrentes

a busca de fontes desse material.

Como resultado de seu posicionamento, a empresa foi considerada ecologicamente progressista e tornou-se uma das principais vozes nos debates governamentais e parlamentares sobre o tema. Do ponto de vista de legisladores e

*“É fundamental conhecer as expectativas dos clientes quanto aos nossos ‘produtos verdes’. Se não soubermos quais são, não estamos fazendo nosso trabalho direito” Jane Hutterly, S.C. Johnson & Son*



Image Bank/E. Schuster

órgãos reguladores, o fato de uma empresa ter saído na frente só ajudou a fazer com que as outras também se movessem.

#### Metas integradas

“O desenvolvimento auto-sustentável não tem que ver só com meio ambiente, mas também com economia, administração de recursos, integridade financeira e outros conceitos semelhantes que permeiam todo o processo de tomada de decisão e afetam a vida da organização e de seus grupos de interesse.” Dessa forma, Don Fraser, da Ontario Hydro, descreve a magnitude do desafio de integrar estratégias empresariais e ambientais. Muitos fatores empresariais contribuem para o tamanho desse desafio:

- As fronteiras – desde as barreiras continentais até aquelas entre unidades empresariais –, que tornam mais difícil a decisão dos especialistas ambientais sobre qual a melhor

*“O desenvolvimento auto-sustentável não tem que ver só com meio ambiente, mas com economia, finanças e outros conceitos semelhantes. Fizemos um planejamento integrado de recursos para tomar as decisões”* Don Fraser, Ontario Hydro

maneira de agregar valor através das várias regiões e dos vários negócios, cada qual com suas oportunidades e desafios particulares;

- O receio de criar custos, que decorre do fato de muitos administradores enxergarem a questão do meio ambiente meramente como um custo na realização dos negócios. Eles não reconhecem plenamente, ou não sabem aproveitar, as oportunidades de redução de custos ou de aumento das receitas potenciais,

relacionadas à questão;

- Os problemas financeiros, que, quando ocorrem, tornam difícil para a alta gerência pensar sobre o meio ambiente;
- A relação habitual entre gerenciamento ambiental e produção, que faz parecer que apenas a área de produção da empresa tem que ver com o assunto. Só recentemente os administradores começaram a entender o lugar que deve ser ocupado pelo meio ambiente nas principais atividades de

suas empresas, nas áreas de pesquisa e desenvolvimento, suprimentos, desenvolvimento de produtos, finanças e contabilidade.

A integração do meio ambiente e das empresas muitas vezes também é atrapalhada, sem querer, pelas próprias equipes responsáveis pela questão. Dentro de algumas companhias, o crescimento veloz e o impacto das questões ambientais gerou uma tecnocracia de especialistas em meio ambiente. Esses especialistas são advogados, pessoas da área de relações governamentais e engenheiros que, normalmente, usam uma linguagem própria que os distancia das linhas gerais da estratégia empresarial e dos processos de tomada de decisão. “Muitas vezes não existe relação alguma entre a terminologia aplicada por um e por outro”, aponta John Difazio, da Dow Plastics. “Expressões como desenvolvimento auto-sustentável e ecoeficiência são definidas de formas diversas. Jogamos essas palavras para cá e para lá confundindo o restante da empresa e nos afastando dela. Existe uma necessidade premente de esclarecer essa terminologia se quisermos ver algum progresso na área.” Em alguns casos, ao não deixar o assunto mais claro para a estratégia ambiental da empresa, as equipes que cuidam desse assunto inadvertidamente criam uma “barreira verde” entre os empresários e o grupo ambientalista.

Os participantes da mesa-redonda trocaram exemplos de como suas empresas conseguiram integrar as

*“Evitando que seus funcionários usem produtos químicos nocivos, os empresários podem se concentrar na melhora do desempenho e nas oportunidades de negócios, em vez de fiscalizar se as regras são observadas”*

**Charles Bravo, serviço postal norte-americano**

questões ambientais aos seus processos de tomada de decisão, superando a tal “barreira verde” e tornando as funções ambientais e empresariais mais próximas.

Na AT&T, as equipes compostas por funcionários da área de pesquisa, das unidades de negócios, do departamento jurídico, autoridades de meio ambiente e da área de segurança juntaram-se para ter um entendimento comum a respeito das seguintes questões:

- Contabilidade “verde” – desenvolver sistemas financeiros para distribuir os custos com ecologia;
- Energia – integrar a eficiência energética aos projetos;
- Normas ambientais – influenciar a próxima geração de normas;
- Gerenciamento da linha de suprimentos – fazer parcerias com os fornecedores para obter materiais ecologicamente corretos;
- Devolução – preparar a empresa para receber de volta os produtos após seus ciclos de vida útil;
- Avaliação do ciclo de vida e de

projetos de produtos criados.

Na Basf, fabricante de produtos comerciais e industriais, foi criada uma equipe que avalia oportunidades relativas à ecologia e ajuda os administradores da empresa e todo o pessoal de marketing a entendê-las e aproveitá-las para obter vantagens competitivas. “Se pudermos vender nosso lixo e gerar receita, chamaremos a atenção dos empresários. Se nossa equipe de vendas for capaz de atender os consumidores, ensinando-os a solucionar problemas, reduzir custos ou melhorar o desempenho, chamaremos a atenção do mercado”, diz Steven Rice, da Basf.

A Ontario Hydro estabeleceu um sistema de “planejamento integrado de recursos”, que é a base do processo de tomada de decisão, juntando empresários e estrategistas ambientais para considerar todas as opções e chegar às melhores conclusões. No passado, se a Ontario Hydro tivesse desejado fornecer uma nova fonte de energia, provavelmente teria usado uma fonte existente, construí-

## Os participantes da mesa-redonda

■ **CHARLES BRAVO**, gerente de política de gestão do meio ambiente da Empresa dos Correios dos EUA

■ **DON FRASER**, gerente da área de auditoria, monitoramento, meio ambiente e desenvolvimento auto-sustentável da Ontario Hydro

■ **FRANK CONSOLI**, diretor de sistemas de distribuição e qualidade

ambiental da Scott Paper Company

■ **GEORGE NAGLE**, diretor corporativo da Bristol-Myers Squibb

■ **JANE HUTTERLY**, vice-presidente da área de ações ambientais e de segurança da S.C. Johnson & Son

■ **JOHN DIFAZIO**, diretor da área de desenvolvimento ambiental empresarial da Dow Plastics

North America

■ **JOHN MINCY**, vice-presidente de assuntos de segurança e de meio ambiente da Ciba Geigy

■ **LELIA McADAMS**, gerente técnica da área de planejamento estratégico ambiental da AT&T

■ **STEVEN RICE**, gerente de oportunidades ambientais da Basf



Image Bank

## *Os executivos devem ver o meio ambiente como oportunidade de negócios e os consultores técnicos precisam se tornar estrategistas empresariais*

do uma usina e simplesmente distribuído a energia. Mas, para atender aos mesmos requisitos hoje, ela examina as alternativas. Talvez um pequeno gerador independente na comunidade possa ser usado para fornecer essa energia. Ou um programa de economia de energia que renda 5 MW ou 10 MW adicionais para a comunidade. Uma terceira possibilidade seria a utilização de alguma tecnologia de energia renovável, como moinhos de vento modernos. A estratégia de buscar opções é apoiada por um estudo contábil de viabilidade financeira que avalia os custos de cada uma delas.

Para integrar as metas empresariais e ambientais com sucesso, as empresas estão se esforçando em mudar o comportamento organizacional de cima a baixo. Charles Bravo, do serviço postal norte-americano, argumenta que, se a empresa puder evitar, por

exemplo, que seus funcionários utilizem certos produtos químicos nocivos, não há por que se preocupar com os regulamentos que regem seu uso. “Você não apenas reduz os riscos potenciais, mas também economiza o tempo de seus funcionários, que poderão, então, se concentrar na melhora do desempenho e nas oportunidades de negócios que se apresentam, em vez de fiscalizar se as regras estão sendo observadas.”

As empresas que alcançarem vantagens competitivas poderão, tranquilamente, fazer com que suas considerações ambientais pesem nas decisões empresariais. Para melhorar a integração empresa-meio ambiente, vão colocar *expertise* em meio ambiente diretamente nas linhas de negócios. O papel do profissional especialista em ecologia será o de “corretor de conhecimento” para as empresas – isto é, coletará e interpre-

tará as informações do mundo exterior para fornecê-las às empresas de tal forma que estas possam absorvê-las, integrá-las às decisões e usá-las na prática. Esse profissional precisará ter uma perspectiva mais ampla, compreendendo as implicações ambientais resultantes de todas as atividades da empresa, e não só das atividades de produção.

Para as empresas criarem na área de preservação ambiental vantagens competitivas afinadas com as metas corporativas, são necessárias duas mudanças. Primeiramente, os executivos precisam encarar o meio ambiente como uma oportunidade de negócios. Em segundo lugar, e igualmente importante, é o fato de que os gerentes da área ambiental precisam mudar sua forma de contribuição com as empresas, passando de consultores técnicos a estrategistas empresariais. Têm de agir e falar como integrantes da empresa, deixando de apenas cumprir regras e administrar riscos, para visar a cooperação de outros departamentos. Sem essas mudanças, dificilmente o meio ambiente se tornará uma fonte de vantagem competitiva. ♦

© *Prism*