

Não é fácil ser verde: o ambientalismo pode ajudar na imagem de sua empresa, mas será capaz de mantê-la no azul?

No dia 2 de fevereiro, um relatório há muito aguardado do Painel Intergovernamental sobre Mudança Climática (IPCC, na sigla em inglês), veio a público com referências a provas “inequívocas” do aquecimento global. Enquanto isso, algumas das maiores empresas do mundo, entre elas o Wal-Mart, Ford, General Electric e BP, adotavam estratégias “verdes” de visibilidade explícita. Mas quais seriam as implicações de se tornar “verde” para a demonstração de resultados da empresa? Quer sejam motivadas pelo desejo de fazer o que é certo, seja para lustrar a imagem pública e evitar problemas com regulamentações governamentais, as empresas podem tirar proveito dos projetos ambientais, conforme parecer dos professores da Wharton e de diversos analistas.

A posição do relatório do IPCC de que o homem degrada a atmosfera — com o que concordam unanimemente os principais cientistas que estudam o clima — deverá gerar um interesse ainda maior nas empresas por negócios ligados à questão ambiental, observa Americus Reed, professor de Marketing da Wharton. “O assunto está ganhando força. A comunidade científica trata com grande ênfase a questão do aquecimento global, e eu acho que hoje o consumidor está cada vez mais ciente da importância do tema do que no passado.”

Num certo sentido, o marketing verde é uma forma de diferenciar a empresa da concorrência no mercado consumidor, diz Reed. “Quando você diz que sua empresa é simpática à questão ambiental, isto significa que os concorrentes não são.”

De acordo com Barbara Kahn, professora de Marketing da Wharton, as grandes empresas acolhem cada vez mais os temas relativos ao meio ambiente e os incorporam às suas estratégias de marketing e às principais atividades por elas desenvolvidas. De modo geral, diz ela, as campanhas parecem ser um esforço sincero, e não apenas um artifício de relações públicas. “As empresas sabem que seu papel, em parte, consiste em ser socialmente responsável, e eu acredito que esse seja efetivamente o caso. O bem gera o bem.”

As pesquisas mostram que, em um mercado competitivo, a percepção de que uma empresa é socialmente responsável pode ser um ponto de diferenciação para o consumidor, porém deve ser um elemento sincero, profundamente arraigado na cultura corporativa, diz Kahn. “É preciso que a responsabilidade social faça parte de sua história. Não dá para fingir [...] Não é algo fácil, por isso mesmo tem valor. A cópia fácil não produz nenhuma vantagem competitiva.”

Eric Orts, professor de Estudos Jurídicos da Wharton, e diretor do Programa de Gestão Ambiental mantido pela instituição, diz que algumas empresas podem se sentir motivadas a promover estratégias verdes por medo de se tornarem alvo de organizações ambientalistas, que maculariam sua imagem perante o consumidor.

A ênfase recente dada pelo Wal-Mart às boas práticas ambientais, por exemplo, pode ser uma tentativa de gerar boa vontade social, sobretudo entre consumidores da alta classe média, uma vez que a empresa foi duramente criticada por sua política trabalhista. “Muitas vezes, companhias grandes ficam com a imagem seriamente abalada, como foi o caso do Wal-Mart. Embora a empresa tenha sido criticada em razão de suas práticas trabalhistas, e não por causa do meio ambiente, às vezes essas coisas se misturam e surge daí uma reputação ruim que começa a gerar prejuízos”, disse.

Ao mesmo tempo, observa Orts, muitas empresas estão crescendo convencidas de que, ao dar atenção aos problemas ambientais, acabarão beneficiando a demonstração de resultados. “Creio que há empresas por aí que tratam desse problema como uma questão planetária, do qual não podem ficar à margem, e que exige delas uma posição de liderança.” A Shell e a BP são exemplos no setor de energia, diz Orts, e a GE e a 3M também. “Contudo, eu acrescentaria que, muitas vezes, é difícil avaliar com exatidão o grau de seriedade com que certas empresas encaram o assunto.

Há uma diferença muito significativa entre um comportamento supostamente “verde” e um verdadeiro comprometimento com uma estratégia sustentável de longo prazo. Nem sempre é fácil para alguém de fora perceber a diferença, o que justificaria a formulação de padrões mais rigorosos para os demonstrativos de práticas ambientais.

Estratégia proativa

O Wal-Mart não é a única empresa que espera transformar o verde em ouro. De acordo com Kyle Cahill, gerente de parcerias corporativas da Environmental Defense, grupo de defesa do meio ambiente de Nova York, Wall Street já começa a analisar as empresas sob o ângulo da questão ambiental. O Citigroup Investment Research publicou um relatório de 120 páginas em que identifica 74 empresas em 21 indústrias que podem se beneficiar de estratégias relacionadas com a mudança climática.

A Lehman Brothers lançou um relatório próprio, “O negócio da mudança climática”, no qual se refere ao aquecimento global como “força tectônica” semelhante à globalização e ao envelhecimento das populações, e que determinará as mudanças que ocorrerão na economia.

“É corrente na comunidade de investimentos a idéia de que a mudança climática trará novas oportunidades”, observa Cahill. Além disso, as empresas já perceberam que ao lidar com os desafios ambientais, há um ganho em eficiência na operação dos seus negócios. “Tudo o que polui gera desperdício, e todo desperdício é caro.”

Além disso, muitas companhias estão privilegiando as soluções ambientais em face de regulamentações mais severas. O novo congresso democrata recém-eleito, e a perspectiva de um presidente também democrata na Casa Branca depois de 2008, torna mais plausível a promulgação de novas normas ambientais, assinala Lawrence Hrebiniak, professor de Administração da Wharton. “Gostaria de acreditar que tudo isso tem origem no coração dos executivos”, acrescenta, “mas boa parte decorre, provavelmente, do bom senso nos negócios”.

As empresas têm a opção de resistir à regulamentação, diz ele, ou, de forma proativa, modelar a natureza de futuras políticas ambientais. Ele cita os esforços da Alcoa, DuPont e grandes companhias de serviços públicos e de petróleo para pôr em funcionamento um sistema de limitação de emissão e de comercialização de dióxido de carbono.

De acordo com esse sistema, similar ao já existente para o dióxido de enxofre, as empresas teriam um limite de emissões nocivas que não poderia ser ultrapassado. Aquelas que quiserem exceder o limite estabelecido poderão negociar créditos de carbono para emissões adicionais com empresas cujo limite é inferior ao seu.

“O governo intervirá. É inevitável. Portanto, as empresas poderão reagir ou, em uma atitude proativa, controlar o rumo dos acontecimentos. A atitude proativa é mais estratégica”, diz Hrebiniak.

O governo pode também determinar o desenvolvimento das empresas em novas indústrias emergentes — como a de biocombustíveis, energia eólica e solar — com o objetivo de solucionar os problemas ambientais. O governo federal deverá financiar e conceder outros incentivos para o desenvolvimento de novas tecnologias nessas áreas, observa.

Empresas com operações na Europa já estão habituadas a regulamentações ambientais muito mais pesadas, diz Orts. Exemplo disso são os requisitos de “ciclo de vida”, que obrigam as empresas a encontrar formas de reciclar seus produtos depois de consumidos pelos clientes.

Uma estratégia ambiental bem-sucedida deve estar profundamente integrada à cultura e aos valores subjacentes da empresa, diz Orts. Ele cita o caso da Ford, em que o ex-CEO, William Ford Jr., lançou uma campanha de grande visibilidade com o objetivo de introduzir a preocupação ambiental na empresa.

Ford, além de aparecer em comerciais de televisão, mandou instalar um teto recoberto de vegetação em uma fábrica da empresa especialmente projetada, dando assim uma demonstração de simpatia para com o meio ambiente,. Contudo, a linha de produção da empresa continuou a depender de caminhonetes pesadas e de utilitários esportivos que deixaram de agradar os consumidores no momento em que os preços do petróleo — e a preocupação com uma política energética sustentável — começaram a aumentar. Ao mesmo tempo, a Toyota e a Honda estavam prontas para tirar proveito de anos de investimentos em veículos extremamente econômicos.

“Sabíamos já há algum tempo que haveria dificuldades de abastecimento de petróleo, mas os preços estavam baixos na época e as empresas americanas fingiam que não teriam problema algum”, diz Orts. “A Toyota e a Honda fizeram apostas estratégicas: não acreditaram nessa baixa permanente. Hoje, estão em ótima situação.”

Apesar do engajamento do CEO da Ford, faltou à empresa comprometer-se totalmente com a estratégia ambiental. “Não houve repercussão interna, isto mostra que não basta apenas o envolvimento do CEO. Havia inúmeras boas intenções, mas a tarefa que a empresa tinha pela frente não era fácil.”

Orts adverte para o possível perigo de se formular uma estratégia básica em torno do meio ambiente: a possibilidade de que a ação desemboque em conseqüências não desejadas capazes de causar danos à natureza.

As empresas que proclamam suas credenciais ambientais serão alvo da revolta do público se, posteriormente, ficar evidente que um dos elementos de sua estratégia não era tão transparente quanto deveria ser. Orts lembra que a Levi Strauss reluta em promover o uso de algodões orgânicos em algumas peças de vestuário porque receia que isso chame a atenção para a forma como o resto do algodão é produzido.

Wal-Mart: “Não há dois mundos”

No Wal-Mart, a sofisticada estratégia de meio ambiente começou em 2004 com uma série de reuniões com dezenas de associados, clientes, líderes comunitários, governo e organizações sem fins lucrativos com o objetivo principal de ajudar o Wal-Mart a descobrir seu lugar na sociedade.

Depois da passagem do furacão Katrina, Lee Scott, CEO do Wal-Mart, anunciou a nova ênfase da conscientização ambiental. “Como uma das maiores empresas do mundo, com presença global cada vez maior, os problemas ambientais são também nossos”, disse Scott aos associados em discurso sobre liderança. “O fornecimento de produtos naturais — peixes, alimentos, água — só pode ser mantido se os ecossistemas que os fornecem estiverem equilibrados e protegidos. Não há dois mundos lá fora, um mundo do Wal-Mart e um outro mundo à parte.”

Desde então, a empresa começou a desenvolver um extenso conjunto de projetos ambientais relativos a operações de embalagem, logística e de armazenamento. Recentemente, o Wal-Mart passou a avaliar sua cadeia de fornecedores com o objetivo de diminuir o desperdício das operações e de produtos, segundo Andy Rubin, vice-presidente de estratégia corporativa e de sustentabilidade.

Rubin diz que a empresa não contratou consultores externos para a elaboração de uma estratégia aplicável à toda a rede de lojas. Em vez disso, o Wal-Mart optou por uma abordagem mais simples. Rubin integra uma equipe de três profissionais responsável pela coordenação de estratégias. É a eles também que os gerentes devem prestar contas dos seus atos, porém as idéias para possíveis estratégias ambientais vêm das operações da empresa.

Um exemplo: o comprador de frutos do mar do Wal-Mart trabalha com companhias de pesca que cultivam peixes de forma sustentável. A pesca excessiva, diz Rubin, faz com que os custos do setor aumentem.

O trabalho em conjunto com fornecedores que adotam práticas sustentáveis tem efeitos positivos sobre o meio ambiente, além de manter os custos das mercadorias do Wal-Mart em patamares baixos, diz ele, permitindo que a empresa continue a repassar as economias obtidas para o consumidor, preservando seu compromisso de preços baixos a longo prazo.

Rubin reconhece que o modus operandi descentralizado da empresa no que diz respeito às estratégias ambientais torna-a vulnerável a conseqüências indesejáveis. Contudo, para uma empresa que opera na dimensão e com o propósito que tem o Wal-Mart, conseqüências indesejáveis fazem parte do jogo. "Sempre que tomamos uma decisão qualquer, há dúzias de conseqüências, desejadas e não desejadas. Isto é que torna as oportunidades tão atraentes [...] Nosso desafio consiste em ouvir o maior número possível de pessoas, de modo que estejamos o máximo possível a par das conseqüências."

Por enquanto, os fornecedores do Wal-Mart têm se mostrado abertos para a discussão de formas que permitam melhorar suas estratégias ambientais, dando à empresa feedback e insights que a têm ajudado a dar forma a suas políticas ambientais, diz Rubin.

Para quem dúvida e acha que a cruzada ambiental do Wal-Mart não passa de relações públicas, Rubin insiste que o tempo mostrará que as intenções da empresa são legítimas. "Dissemos desde o início que nos julguem por nossas ações, e não pelo compromisso anunciado. Estamos fazendo essas coisas porque elas atendem às necessidades do nosso negócio. Hoje, o número de pessoas que acredita em nós é muito maior do que há dois anos, e esse número crescerá mais ainda nos próximos dois anos."

Apesar da opinião cada vez mais difundida de que as estratégias favoráveis ao meio ambiente são boas para os negócios, Reed, da Wharton, diz que ainda é difícil para as empresas assumir políticas de responsabilidade social, porque continua difícil mostrar que há um benefício claro nisso para a demonstração de resultados da empresa.

O retorno das políticas sadias de meio ambiente não é algo que se perceba com clareza em pouco tempo — às vezes, nem a longo prazo. Embora muitos executivos do alto escalão estejam preocupados sobretudo com a melhoria do histórico ambiental da empresa, os executivos da linha de frente precisam de incentivos pra tomar decisões, uma vez que, via de regra, são julgados com base nos resultados trimestrais.

"A difusão de políticas sociais responsáveis esbarra na dificuldade de mostrar a existência de boa vontade no balanço patrimonial da empresa", diz Reed. "Não existe uma coluna, ou item, que especifique quanto foi economizado. Esse é o dilema."

Disponível em: <<http://wharton.universia.net>>. Acesso em 28 fev. 2007