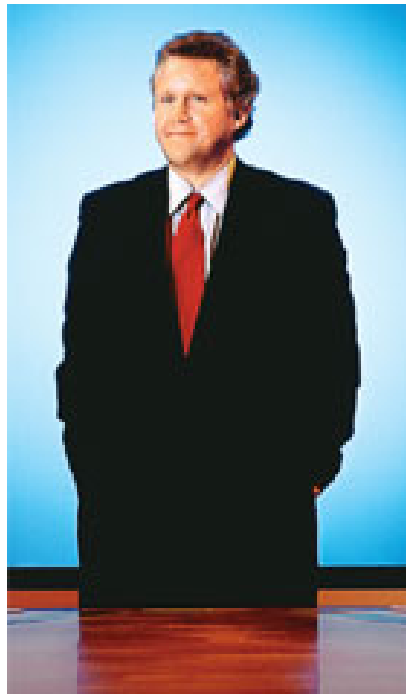


O executivo mais verde do mundo

Cristiane Mano

A saga de Jeffrey Immelt, o presidente mundial da GE, para levar adiante a mais arrojada estratégia de lançamentos de produtos sustentáveis da atualidade.



Immelt, na sede da GE: quando ele anunciou a estratégia verde, poucas pessoas dentro da empresa o apoiaram

A mais recente e significativa mudança estratégica da centenária General Electric, um colosso com faturamento de 172 bilhões de dólares no ano passado, teve início numa reunião com seus 40 principais executivos, em dezembro de 2004.

No encontro, o presidente mundial da GE, Jeffrey Immelt, determinou que todas as áreas da empresa - da fabricação de turbinas aos serviços financeiros - deveriam se engajar na criação de produtos ambientalmente corretos. Segundo Immelt, apenas 20% dos executivos presentes na reunião acharam aquela uma boa idéia. Os demais ficaram, segundo sua própria descrição, com uma expressão que poderia ser traduzida como "você não pode estar falando sério". Mesmo sem o apoio inicial da maioria, Immelt seguiu em frente e construiu uma das marcas mais visíveis de sua gestão desde que assumiu a presidência da GE, no lugar do lendário Jack Welch, em setembro de 2001.

A convicção de que aquele era o caminho certo a ser seguido parte do mesmo princípio que norteou a companhia em mais de um século de história: a busca pelo lucro. O pragmatismo de Immelt é resumido no lema "Green is green", que faz uma relação de causa e efeito direta entre produtos sustentáveis e dólares. "Não acho que as empresas devam ter hobbies. Nossa estratégia visa atender a uma demanda crescente dos clientes e vamos colocar a empresa à frente desse processo", disse Immelt, em entrevista exclusiva a EXAME.

Passados pouco mais de três anos, Immelt está à frente da mais arrojada estratégia de lançamento de produtos verdes do mundo. A lista de equipamentos e serviços que fazem parte do programa verde da empresa, batizado de Ecomagination, passou de 17 para 60. Eles vão de turbinas que emitem menos gases de efeito estufa a sistemas de automação para casas que visam reduzir o consumo de água e energia. As vendas somaram 14 bilhões de dólares em

2007, equivalente a quase 10% das vendas globais da GE e valor semelhante ao faturamento total de empresas como Google e Avon nos Estados Unidos (veja quadro ao lado). Os negócios verdes geraram um lucro de cerca de 1 bilhão de dólares - de um total de 27 bilhões no ano passado. Mas, segundo estimativas da própria GE, o faturamento do Ecomagination cresce três vezes mais rápido que a média de todos os produtos da companhia e deverá quase dobrar para 25 bilhões de dólares em 2010. Mesmo não sendo pioneiro de um movimento cada vez menos excêntrico (e quase mandatário para grandes companhias), Immelt construiu um império de produtos verdes que supera o de algumas das companhias que partiram para esse caminho há mais tempo, como a indústria química americana DuPont, que começou a desenvolver seus produtos verdes há mais de uma década.

Atualmente, a DuPont investe 130 milhões de dólares por ano - 10% de seu orçamento de pesquisa - na substituição de matérias-primas de origem fóssil por insumos de origem vegetal. As vendas desses produtos considerados "limpos", como um náilon feito de milho, chegaram a 5 bilhões de dólares de um faturamento de 29 bilhões no ano passado. (Chad Holliday, presidente mundial da DuPont, deu conselhos a Immelt antes de o presidente da GE iniciar sua estratégia verde.)

| Expansão acelerada | |
|---|-------------------------|
| As vendas dos produtos verdes da GE já superam o faturamento de companhias como Google e Avon nos Estados Unidos... | |
| | (em bilhões de dólares) |
| 2004 | 6 |
| 2005 | 10 |
| 2006 | 12 |
| 2007 | 14 |
| 2010(1) | 25 |
| ...representam uma parcela cada vez maior das receitas totais da GE... | |
| 2004 | 5% |
| 2005 | 6% |
| 2006 | 8% |
| 2007 | 8% |

| ...e os investimentos da empresa em tecnologias alternativas crescem ano a ano | |
|---|-------------------------|
| | (em milhões de dólares) |
| 2004 | 750 |
| 2005 | 750 |
| 2006 | 900 |
| 2007 | 1000 |
| 2010(1) | 1500 |
| <i>(1) Previsão</i> | |

Graças à sua proporção e à diversidade de suas atividades, a GE é hoje o exemplo mais eloqüente dos desafios que uma empresa enfrenta ao colocar em prática uma estratégia verde.

A dificuldade mais óbvia é a tarefa de envolver mais de 327 000 funcionários espalhados por 83 países numa nova cultura - que muitas vezes bate de frente com a essência dos negócios que a GE manteve até pouco tempo atrás. Há cinco anos, a companhia - famosa pelo foco em resultados e pela meritocracia levada às últimas conseqüências -- nem sequer contabilizava seu impacto ambiental.

O trabalho de espalhar a nova cultura pela GE cabe a uma equipe de apenas três executivos. No comando está a veterana Lorraine Bolsinger, de 49 anos de idade e mais de 20 deles na companhia. Ela deixou a vice-presidência de marketing da divisão de turbinas de aviões para assumir o cargo de vice-presidente da Ecomagination em setembro de 2005.

Segundo Lorraine, a lógica de manter uma equipe pequena é evitar que os produtos verdes fiquem confinados numa única área da companhia. Hoje, sua missão é fazer com que os profissionais de cada uma das 11 áreas de negócios do conglomerado - sejam eles engenheiros ou vendedores - se tornem eles mesmos responsáveis por conduzir a mudança. Para isso, Lorraine ajudou a criar um sistema de metas e padrões, de modo que as áreas andassem de maneira independente -- mas todas na mesma direção. Além disso, todos seguem a mesma metodologia para definir se um produto pode ou não receber o selo Ecomagination.

As cinco variáveis, desenvolvidas com a ajuda da consultoria americana especializada em negócios sustentáveis GreenOrder, levam em conta desde a viabilidade econômica do produto até sua eficiência em comparação com concorrentes. Atualmente existem 20 produtos em avaliação. Nem todos serão certificados. "Uma das diferenças da estratégia da GE em relação às outras empresas é que, desde o começo, ficou claro de que se trata de uma iniciativa de negócio, e não de responsabilidade corporativa", afirma Andrew Shapiro, diretor-geral da GreenOrder, que também ajudou a montar a estratégia de produtos verdes da DuPont e da

petroquímica inglesa BP (que mudou recentemente sua marca de British Petroleum para Beyond Petroleum, devido a investimentos em energias renováveis).

A frente mais agressiva de novos negócios da GE está nos equipamentos para geração de energia limpa. Atualmente, metade das vendas do Ecomagination vem de equipamentos de energia eólica. A empresa também está desenvolvendo alternativas com energia solar. "Hoje, somos talvez a maior empresa de energia renovável do mundo, com faturamento de cerca de 10 bilhões de dólares por ano", diz Immelt.

Trata-se de um segmento de negócios que movimentava 600 bilhões de dólares por ano e cresce, principalmente, por causa das novas normas que incentivam energias alternativas na Europa e na Ásia. O aumento da demanda está fazendo com que a GE feche também contratos com fornecedores de vários países, em tre os quais a brasileira Tecsis, do empresário Bento Koike, do interior de São Paulo (veja quadro acima). A segunda frente - a mais difícil de ser desenvolvida - está relacionada à criação de negócios absolutamente inéditos. "Como se trata de um mercado novo, temos muitas vezes de antecipar demandas", diz Lorraine. Uma das iniciativas mais sofisticadas do Ecomagination foi o lançamento no final do ano passado do Ecohome, um sistema para controlar o uso de água e energia em residências.

Os desafios da GE

As principais dificuldades da estratégia verde do conglomerado americano

1 - Envolver uma empresa gigante na nova cultura

Não existe uma equipe para pensar exclusivamente nos produtos verdes. Trata-se de uma tarefa para todos os 327000 funcionários da empresa mundo afora

2 - Criar mercados completamente novos

Alguns produtos atendem a demandas que não existiam antes. Um exemplo é o sistema doméstico de reaproveitamento de água e redução do consumo de energia elétrica, chamado de Homebuilder Program

3 - Tornar os produtos comercialmente viáveis

A baixa escala e o custo de desenvolvimento das novas tecnologias tendem a torná-las caras demais. Estima-se que uma turbina com a nova tecnologia custe 20% mais que outra similar tradicional

4 - Não virar vidraça para ONGs

Assumir publicamente uma estratégia verde aumenta a cobrança de organizações para que a empresa reduza o próprio impacto ambiental e preste contas sobre o andamento de suas medidas para isso.

O movimento da GE não inclui o abandono dos negócios antigos, muitos deles considerados grandes vilões do aquecimento global. "No final do dia, se o cliente quiser mais turbinas a carvão, é isso que ele terá", diz Lorraine. A convivência da nova GE com a antiga, por vezes, resulta em conflitos. Um dos mais acalorados ocorreu em janeiro do ano passado.

Na ocasião, a GE fechou um contrato no valor de 600 milhões de dólares para a venda de máquinas movidas a carvão para 11 usinas de geração da TXU, companhia de energia do Texas. Pouco tempo depois, Immelt se engajou no grupo de nove presidentes de grandes empresas americanas que passou a exigir medidas do governo federal em relação às emissões de carbono. A posição de Immelt foi elogiada pelos ambientalistas, mas o cliente ficou furioso.

Immelt recebeu uma ligação do então presidente do conselho da TXU, John Wilder, que temia o impacto de uma legislação sobre os investimentos realizados. Além disso, Wilder escreveu uma carta questionando a posição do presidente da GE e enviou a mensagem a vários executivos do setor de energia. Para sua sorte, a TXU foi vendida em outubro de 2007 a um consórcio de investidores e os novos compradores cancelaram a construção de oito das 11 novas usinas. A GE, evidentemente, perdeu parte do negócio.

Contradições como essas são também o ponto de ataque preferido de ativistas. Uma das grandes questões dos ambientalistas é até que ponto o falatório da GE não passa de greenwashing, como vem sendo chamada nos Estados Unidos a atitude de empresas que alardeiam um discurso ambiental sem transformá-lo em prática.

Desconfianças à parte, a GE está, de fato, reduzindo suas emissões de carbono - nos últimos quatro anos, diminuiu as emissões em 20% mesmo com crescimento de 40% das vendas. Immelt também se dedicou recentemente a despoluir o rio Hudson, em Nova York, após um histórico de quase três décadas durante as quais a GE despejou substâncias tóxicas em suas águas. Apesar do ceticismo dos ativistas, a expansão da estratégia verde começa a se refletir na boa avaliação da GE pelos analistas de mercado.

O banco Goldman Sachs avaliou a companhia com uma indicação de compra e uma previsão de que os preços das ações subam 12% nos próximos seis meses - após seis anos com desempenho regular, em que os preços chegaram a ser menores do que nos tempos em que a companhia estava nas mãos de Welch.

"O crescimento dos negócios do Ecomagination e em mercados emergentes sugere que os resultados da empresa devem melhorar", afirmou a analista Deane Dray, do Goldman Sachs, em seu relatório. Como prega Immelt, ao que parece, o green está começando a se transformar em green.

Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br>>. Acesso em 1 abr. 2008