As cadeias de suprimentos mais verdes

As cadeias de suprimentos de energia e materiais respondem por 75% das emissões de carbono das empresas. Apesar disso, o tema sustentabilidade aparece como prioridade da agenda corporativa apenas para 12% dos 257 líderes das corporações da Ásia, Europa e América do Norte. Esta é uma das conclusões a que chegou o recente estudo Green For Go (Verde para Continuar), feito pela Ernst & Young, em conjunto com a Economist Intelligence Unit, junto a uma amostragem seleta de corporações com faturamento acima de US$ 1 bilhão. "Observa-se um avanço considerável em relação a estudos anteriores. Metade das empresas tem ações implementadas e a outra metade está planejando. No entanto, o desempenho dessas ações ainda não tem sido medido", afirma Joel Bastos, diretor-executivo da Ernst & Young no Brasil.

Outra conclusão apontada pelo estudo, segundo Bastos, é que já há uma consciência mais clara a respeito das oportunidades oferecidas pela sustentabilidade dentro da cadeia de suprimentos. "Mais da metade dos entrevistados identifica a relação do tema com benefícios importantes como os de reputação, redução do custo, crescimento e atendimento à legislação. Apesar de só 12% reconhecerem diretamente a sustentabilidade como aspecto prioritário, a maioria consegue perceber os seus impactos", afirma

Segundo o estudo Green for Go, uma das razões para a não inclusão do tema entre as prioridades para os próximos dois anos pode estar nas mensagens confusas envidas aos negócios por governos, reguladores e consumidores - os três stakeholders principais indicados pelos entrevistados. Enquanto a retórica governamental atrasa a criação de legislação mais específica sobre as metas de redução das emissões, persiste também um abismo entre as reivindicações verdes dos consumidores e o seu atual comportamento de compra.

Com o crescente número de consumidores engajados e a implantação de leis cada vez mais severas frente aos danos ambientais, as cadeias de suprimentos que não se pautarem por padrões corporativos sustentáveis podem representar um risco para o desempenho global dos negócios. As perdas anuais decorrentes, por exemplo, do pagamento a seguros, aumentaram devido a eventos climáticos extremos, como enchentes e furacões, provocando também grandes prejuízos na produção e na agricultura.

De acordo com o estudo, o maior risco das cadeias de suprimentos sustentáveis é o aumento dos custos. Nesse sentido, o documento sugere que os necessários investimentos operacionais para a economia de energia poderiam ser compensados pelo aumento do custo de capital e do preço dos suprimentos. Para Bastos, o resultado da integração da sustentabilidade ao negócio tende a ser benéfico para as partes da cadeia produtiva.

"É necessário pensar na cadeia total de valores, pois todas as ações refletem no gestor central dos negócios. Tanto para empresa quanto para fornecedores a adoção de padrões sustentáveis resulta na redução de custos e contribui para manter a boa reputação", afirma o executivo da Ernst & Young.

Ainda segundo o estudo, na União Européia, os empresários já estão se preparando para um maior rigor da legislação ambiental. Nos Estado Unidos, as leis cada vez mais rígidas sobre as mudanças climáticas emergem em meio ao consenso das economias industrializadas a respeito da necessidade de uma ampla consciência ambiental. Desse modo - ressalta - aqueles que estiverem caminhando em sentido oposto ao da responsabilidade social poderão acabar perdendo as novas oportunidades do mercado.

O valor da reputação

Para os entrevistados do relatório, a reputação corporativa constitui uma das variáveis mais impactadas pela sustentabilidade nas cadeias de suprimentos. Em um mundo no qual as mudanças climáticas e a preocupação com o meio ambiente ganham cada dia mais destaque no debate entre governos, mercados e sociedade, a responsabilidade social passou a ser fator intrínseco à imagem corporativa. Com a internet, os consumidores verdes dispõem de uma

ferramenta poderosa para avaliar a reputação de empresas e as ações socioambientais que elas têm desenvolvido. "Os grandes negócios que envolvem fornecedores-chave precisam estar atentos a sua cadeia de suprimentos. Como todo risco, essa é uma oportunidade relacionada inversa. Noticias boas de desempenho ajudam na competitividade, assim como notícias ruins denigrem a imagem. Há já um consenso de que meio ambiente e responsabilidade social constituem pré-requisitos no mundo dos negócios", afirma Bastos.

Segundo ele, um consumidor mais consciente está usando o seu poder de escolha para valorizar produtos socioambientalmente responsáveis e punir os que não são, deixando de comprá-los. "A discussão sobre mudanças climáticas arejou a cabeça dos consumidores em geral. Hoje cerca de 30% das gôndolas são ocupadas por produtos verdes. Ainda que às vezes custem um pouco mais, estão sendo preferidos. O crescimento desse mercado é uma tendência mundial", aponta o executivo.

O estudo ressalta ainda que a administração de riscos socioambientais na cadeia de suprimentos está se tornando cada vez mais importante, principalmente, os relacionados a acusações de exploração do trabalho infantil, incidentes poluidores ou venda de produtos prejudiciais à saúde.

Com a tendência de aumento da terceirização de serviços, tem sido mais difícil para as empresas controlar e fiscalizar as cadeias de suprimentos complexas. De acordo com o estudo, 63% das corporações introduziram padrões trabalhistas em suas redes com o intuito de regulamentar as operações globais. "Uma empresa sabe quem são seus principais fornecedores. É necessário associar o tema da sustentabilidade a, por exemplo, questões como o transporte e a qualidade, além de deixar claro nos contratos quais os padrões socioambientais exigidos e de realizar auditorias baseadas no desempenho, não apenas em documentos", avalia Bastos.

Além do risco para a reputação, práticas insustentáveis, como, por exemplo, a realização de operações em locais com proteção ambiental menos eficiente, podem resultar no aumento das despesas com recalls caros de produtos, bens contaminados e danos à saúde dos trabalhadores.

Reduzindo custos

De acordo com o Green For Go, 40% das corporações, particularmente aquelas com maiores índices de desperdício, têm investido na geração de energia renovável para enfrentar a crescente alta do preço do petróleo e reduzir as emissões de poluentes. Com a implantação da norma para intensidade de energia na União Européia, denominada Emissions Trading Scheme (Plano de Comércio de Emissões), mais empresas precisarão operar dentro da sua capacidade de carbono sob o risco de terem de pagar pelo excesso produzido.

No Reino Unido, a Conta das Mudanças Climáticas (Climate Change Bill) estabelece uma meta legal para os cortes nas emissões até 2050. A meta atual de 60% poderá aumentar para 80%, instituindo um padrão elevado para as economias industrializadas e desenvolvendo a base para uma reforma das leis

Diante de um quadro mais restritivo, a eficiência energética será primordial na gestão das empresas para os próximos anos. O estudo aponta oportunidades que agregam novas técnicas à produtividade mais eficiente. "Pode-se concentrar esforços para melhoria da reputação, diminuição de emissões e menor geração de resíduos. Essa redução de custos passa necessariamente pela sustentabilidade", afirma Bastos.

Para o Green for Go, o planejamento administrativo da demanda e o aprimoramento das previsões vão auxiliar na redução do consumo exagerado e do desperdício. Melhorando os processos de fabricação ineficientes, as cadeias de suprimento conseguem ainda diminuir o processamento extra e a intensidade energética de armazenamento.

No campo da distribuição de produtos, métodos como a rota inteligente, o backhauling e a otimização do abastecimento aparecem entre as possibilidades apontadas pelo estudo para redução das milhas de transporte. As tecnologias em informação, como vídeo-conferências e serviços remotos, também foram destacados como meios eficientes para diminuição das viagens de negócios.

De acordo com o Green for Go, atualmente 55% das empresas investem em inovações para aumentar a eficiência de equipamentos e instalações, o que poderá gerar uma redução de gastos considerável nos próximos anos.

Oportunidades sustentáveis

Para Bastos, algumas empresas estão preocupadas com o desempenho enquanto outras se movimentam pouco. "Todas têm a visão do risco de não ser sustentável, mas nem todas enxergam a oportunidade", afirma o diretor da Ernst & Young. Segundo o estudo, um bom exemplo de avanço nesse tema é a indústria automobilística. O setor tem investido em equipamentos, na melhoria do peso e na aerodinâmica de veículos eficientes para alcançar um padrão sustentável de produção e atrair a simpatia de consumidores e investidores

Com tecnologias inovadoras, veículos que utilizam combustíveis híbridos, elétricos e de hidrogênio começam a integrar aos poucos as frotas das empresas e as ruas dos grandes centros urbanos De acordo com o relatório, a novidade não está em desenvolver novos produtos isolados de acordo com os parâmetros sustentáveis, mas em introduzir o conceito nos já existentes.

Leia mais:

Uma lição de sustentabilidade
Ricardo Voltolini

Darcy Winslow é chefe do setor de calçados femininos da Nike, a famosa empresa de artigos esportivos que, em 1996, foi objeto de escândalo global, após a denúncia de que havia trabalho escravo e infantil em um de seus fornecedores na Indonésia. O caso tornou-se como já se sabe paradigmático no debate sobre a responsabilidade social.

Há sete anos, coube a Winslow o desafio de desenvolver processos e produtos ambientalmente responsáveis. Para dar conta dele, a executiva reuniu colaboradores e criou um "grupo de estratégias empresariais sustentáveis", uma espécie de força-tarefa cuja missão era integrar os departamentos de inovação, os designers, gerentes de produtos, engenheiros e empregados em torno da idéia de "pensar verde" e "fora da caixa".

Segundo a própria Winslow, iniciado o processo colaborativo de incluir as pessoas no planejamento da mudança, não demorou muito para que emergissem o que ela classifica como "paixões profundas". De forma espontânea, sem que fosse necessário adotar qualquer artifício de estímulo à participação, os funcionários começaram a falar sobre o tema, a compreender intimamente a sua importância e a associar sustentabilidade com inovação, não por acaso um das características mais marcantes da cultura Nike.

Na análise da executiva, quando os times concentraram o seu olhar no quanto a inovação sustentável poderia impactar os produtos da empresa "idéias e energia fluíram de maneira espantosa". O resultado veio na forma de metas concretizadas antes do tempo. Além de estabelecer padrões elevados em redução de desperdício e responsabilidade coletiva na fabricação, a Nike, como parte da ação do seu quadro engajado de colaboradores, criou peças de vestuário à base de algodão orgânico, repensou componentes de borracha livres de toxinas químicas, retirou os solventes dos processos de manufatura e ainda hoje evolui, sem perder o ritmo, no uso de materiais ecológicos, alternativos ao PVC, em toda a sua linha de produtos.

A corporação, que um dia foi o anti-exemplo de responsabilidade social, esforça-se para reelaborar princípios de design visando criar produtos inteiramente desmontáveis na ponta final de seu ciclo de vida, com componentes reutilizáveis e recicláveis.

A história da Nike é uma das pérolas do livro Presença: Propósito Humano e o Campo do Futuro, escrito por Otto Scharmer, Joseph Jaworski, Betty Sue e o já famoso Peter Senge. Na obra, ela se destaca como estudo de caso de mudança organizacional para a sustentabilidade, uma comprovação da validade da chamada Teoria do U - que se fundamenta nos pilares do Sentir (observar, tornando-se um com o mundo), Presenciar (recolher-se e refletir para deixar vir á tona o saber) e Concretizar (agir rapidamente num fluxo natural).

Perguntada por Senge, o papa da gestão de conhecimento, sobre como chegara à conclusão de que a Nike deveria ser líder em sustentabilidade, Winslow receitou, sem fazer menção direta, os três movimentos da Teoria do U. Primeiro, ela e seu time analisaram os cenários (de dentro deles e não como olheiros externos), observaram as dificuldades ambientais das empresas e se indagaram sobre quem eram e quais deveriam ser os seus compromissos mais profundos para com a preservação do planeta.

Como exercício de lógica racional, mais do que descobrir o óbvio (Nike tem tudo a ver com boa forma, saúde e qualidade de vida), todo o grupo sentiu e vivenciou a descoberta, passando, em seguida, a traduzi-la em novas formas de a empresa conduzir os negócios em suas diferentes áreas, sempre em completa sintonia com a sua cultura altamente inovadora e competitiva. A ação de mudança ocorreu de modo natural. Quando a equipe percebeu que o planejamento não fora imposto, que ninguém ali se sentia obrigado a mudar apenas por mudar, mas que o fazia por absoluta identificação (não por conveniência mas por convicção), novos processos e produtos, mais sustentáveis, ganharam vida na corporação.

A julgar por seu depoimento, Winslow não acredita que a Nike seja um estudo de caso finalizado em sustentabilidade. E nem poderia. Admitindo um longo caminho a percorrer, com desafios importantes de infra-estrutura em escala global, ela vê o interesse crescente do consumidor pelo tema como um elemento fundamental para a irreversibilidade do processo. Da história de Winslow, as empresas hoje interessadas em acelerar a mudança rumo à sustentabilidade podem extrair uma lição: se quiserem ser mais efetivas em seu intento terão que substituir os modelos convencionais de mudança planejada, excessivamente autoritários e diretivos, por outros mais sistêmicos, que proporcionem espaço ao sentir, ao partilhar e à construção coletiva de significado.

Enquanto a sustentabilidade for tratada como um conjunto de metas a alcançar, uma obrigação conveniente para não perder negócio ou o mero objeto de um plano com cuja essência as pessoas parecem não se identificar intimamente, então as soluções encontradas serão sempre superficiais, utilitárias e de curtíssimo espectro. Nunca é demais lembrar: sustentabilidade não representa um trabalho a mais, um custo a mais ou uma função a mais com que se preocupar numa corporação. Significa o modo mais humano e portanto, o melhor de pensar e fazer negócios.

Fonte: Gazeta Mercantil, São Paulo, 5 ago. 2008, Responsabilidade Social, p. A14.

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais