

ECOESTRATÉGIA: O MEIO AMBIENTE COMO FONTE DE COMPETITIVIDADE PARA AS EMPRESAS

Flavia Carvalho e Lucas Amaral - Núcleo de Inovação

RESUMO

O meio ambiente vem ganhando importância como uma variável a influenciar a atuação das empresas. Seja de forma espontânea ou pressionadas por diversos atores (legislação, clientes, investidores, organizações não governamentais etc.), as empresas têm olhado as questões ambientais e buscado formas de gerenciar e minimizar os impactos de suas atividades no meio ambiente. Cada vez mais empresas vêm optando por adotar uma postura proativa frente às questões ambientais – e muitas delas vêm se mostrando altamente benéficas para o desempenho econômico das organizações. A adoção de uma estratégia verde, que coloca o meio ambiente no centro de tomada de decisões das empresas, vem ganhando espaço entre empresas em todo o mundo e mostrando que é possível alinhar resultados ambientais benéficos com o bom desempenho dos negócios.

Palavras-chave: Estratégia. Competitividade. Meio ambiente. Desenvolvimento sustentável.

INTRODUÇÃO

O meio ambiente vem ganhando importância como uma variável a influenciar a atuação das empresas. As discussões sobre as possibilidades e limitações de se reproduzir o bem-estar atual para as sociedades futuras – ao que nos referimos como desenvolvimento sustentável – iniciaram-se nos anos 80 e ganharam força com a disseminação das discussões conduzidas pelo Programa da Comissão das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente.

O desenvolvimento sustentável, que considera o meio ambiente como fator importante na equação produtiva, é cada vez mais discutido e tratado como elemento-chave para a atuação dos agentes econômicos.

Dentre as diferentes organizações envolvidas com a questão ambiental, as empresas desempenham um papel bastante importante, uma vez que seu produto alcança diretamente a população, não raras vezes influenciando sua forma de agir e consumir (PORTER; LINDE, 1995). Seja de forma espontânea ou pressionadas por diversos atores (legislação, clientes, investidores, organizações não governamentais etc.), as empresas têm olhado as questões ambientais e buscado formas de gerenciar e minimizar os impactos de suas atividades no meio ambiente.

O presente artigo discute de que forma as empresas podem inserir as preocupações ambientais no contexto de suas atividades. Até agora, a maior parte delas opta por uma postura reativa – que somente busca remediar (quase sempre por pressão dos órgãos reguladores) o impacto negativo que originam. Mas, de forma cada vez mais intensa, empresas vêm optando por adotar uma postura proativa frente às questões ambientais – e muitas delas vêm se mostrando altamente benéficas para o desempenho econômico das organizações. A visão dos negócios sob uma lente verde, que coloca o meio ambiente no centro de tomada de decisões das empresas, é o objeto de estudo que será desenvolvido a seguir.

O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E AS QUESTÕES AMBIENTAIS

De acordo com a Comissão Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento (1991), o desenvolvimento

sustentável é aquele que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades.

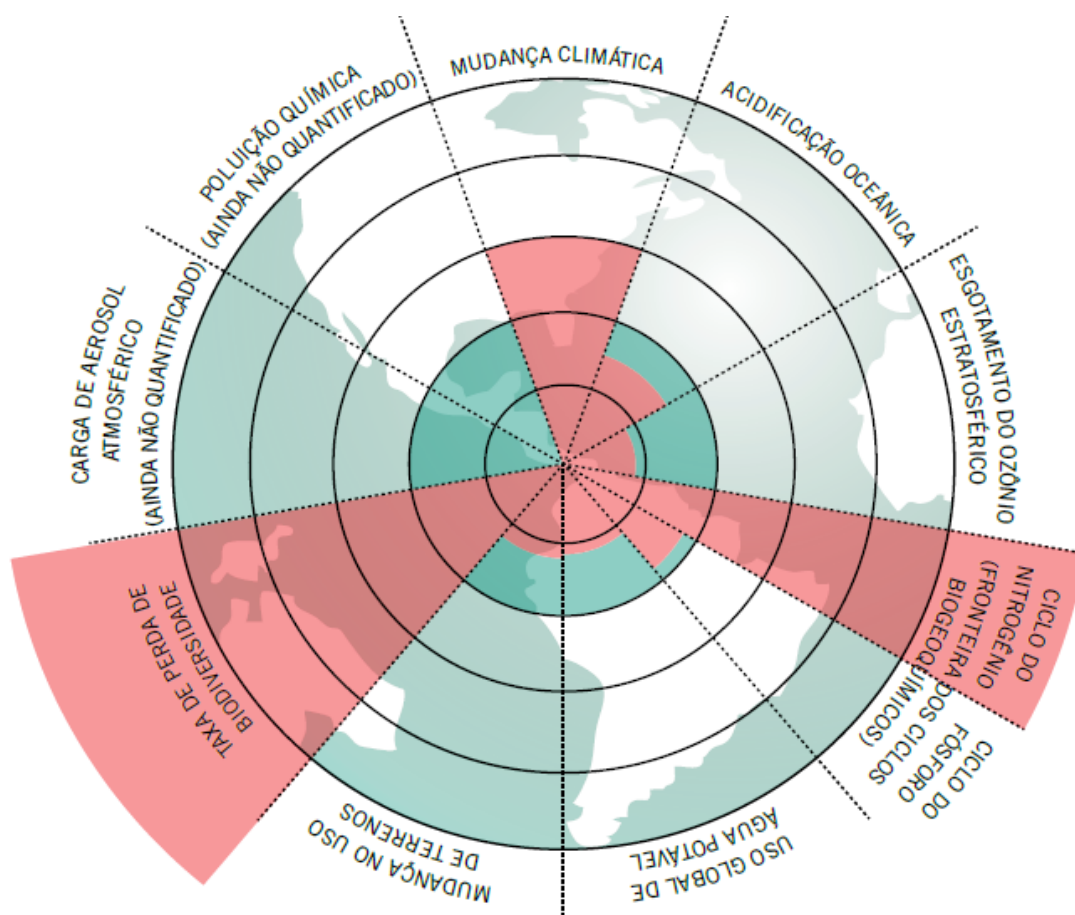
O desenvolvimento sustentável pode ser interpretado de diversas formas pelos diversos atores, que se apropriaram do termo ao longo das últimas décadas na formulação de ferramentas e abordagens que visam diminuir os impactos socioambientais negativos das atividades humanas. (DA VINHA, 1999).

O movimento em busca do desenvolvimento sustentável surge a partir do reconhecimento de que o planeta possui recursos finitos e limites biológicos que, se ultrapassados, podem comprometer a própria continuidade da existência da raça humana. (MOREIRA, 1999; NATURE, 2010). Nesse contexto, surge também o conceito de economia verde, uma alternativa para garantir o crescimento econômico e bem-estar da população mundial em consonância com a preservação do meio ambiente natural. (ABRAMOVAY, 2012).

Nessa nova economia, os mercados possuem papel decisivo, e a atuação empresarial deve se orientar levando em consideração a diminuição de seus impactos negativos. A economia verde reconhece os **limites** planetários e a necessidade de **inovações** voltadas para a sustentabilidade como uma forma de garantir a perenidade das atividades empresariais e o desenvolvimento econômico. (ABRAMOVAY, 2012).

Abramovay (2012) argumenta que, durante o século XX, a ideia de que as atividades humanas conseguiriam reverter seus próprios danos e impactos foi amplamente difundida, mas estudos recentes apontam que os limites planetários estão ameaçados. O Centro de Resiliência de Estocolmo (2010) definiu nove fronteiras nas quais a humanidade pode atuar sem causar prejuízos irreversíveis ao meio ambiente, como mostra a Figura 1. Os estudos apontam que três fronteiras já foram ultrapassadas: mudanças climáticas, perda de biodiversidade e alteração no ciclo do nitrogênio.

Figura 1: Fronteiras Planetárias



Fonte: NATURE, 2009.

Esse panorama coloca em risco a continuidade das atividades econômicas e incentiva as organizações a buscarem inovações voltadas para a sustentabilidade que diminuam a dependência do uso de matéria-prima e recursos naturais. Tais evidências têm tornado cada vez maior a pressão social por ações ambientalmente responsáveis por parte das empresas e a valorização daquelas que realizam atividades engajadas na diminuição de seus impactos ambientais. Esse contexto tem estimulado a consideração de tais questões nos processos de tomada de decisão empresarial. (CIASULLO; TROISI, 2013).

Diversas são as abordagens e conceitos que têm sido formulados com o objetivo de auxiliar as organizações a compreender e implantar o desenvolvimento sustentável, em busca de uma transição para a economia verde. Responsabilidade social corporativa, relacionamento com partes interessadas, ferramentas de ecoeficiência, *Triple Bottom Line*, cidadania corporativa, competitividade responsável, geração de valor compartilhado são algumas das muitas abordagens utilizadas pelas organizações na busca da sustentabilidade corporativa. (FREEMAN, 1984; CARROL, 1999; MIRVIS; GOOGINS, 2006; ACCOUNTABILITY, FDC, 2007; MENDES, 2011; PORTER; KRAMER, 2011, SPITZECK; CHAPMAN, 2012).

Essas formulações possuem diferenças significativas em termos de escopo, conteúdo, objetivo e forma como as organizações as aplicam. Com o surgimento dessas ferramentas, as organizações começaram a criar sistemas de gestão com o objetivo de integrar questões ambientais e sociais às já tradicionais questões econômicas, mas, em geral, são tentativas que ainda não conseguem combinar tais ações com melhorias significativas nos resultados (FIGGE *et al.*, 2002).

Tal situação pode ser explicada, em parte, pelo fato de que as questões ambientais, em geral, foram tratadas como externalidades por um longo período, como um aspecto que não faz parte da gestão empresarial e, portanto, não é gerido (REINHARDT, 1999). A partir do momento em que os riscos ambientais são encarados da mesma forma que riscos econômicos, as organizações passam a internalizar essas questões em sua gestão. (REINHARDT, 1999; ELKINGTON, 2004).

Assim, para que as organizações entendam e incorporem questões ambientais em sua gestão, é preciso que, primeiramente, o meio ambiente seja visto como algo que possa ser gerido com métricas e avaliações claras. Dessa forma, Reinhardt (1999) argumenta ser possível gerar estratégias para lidar com questões ambientais que tragam retornos claros e significativos para as empresas em um contexto de desenvolvimento

sustentável e economia verde. A seção seguinte contextualiza a discussão sobre estratégia competitiva das empresas, para, em seguida, trabalhar a questão da ecoestratégia.

ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Entende-se por estratégia empresarial “a escolha das metas e objetivos gerais de uma empresa no longo prazo, bem como as ações estruturadas para a alocação de recursos necessários para a realização das mesmas”. (CHANDLER, 1962).

Estratégia empresarial é a ação básica estruturada e desenvolvida pela empresa para alcançar os objetivos idealizados para o futuro, enquanto se posiciona da melhor forma possível no ambiente em que atua. (OLIVEIRA, 1988).

Uma das vertentes de estratégia amplamente estudada e trabalhada no ambiente corporativo é a estratégia competitiva – processo a partir do qual a empresa visa adquirir uma posição no mercado melhor que o das demais empresas atuantes na indústria em questão. Esse é o enfoque que queremos dar ao tema amplo da estratégia neste artigo: a estratégia competitiva das empresas.

De acordo com Porter (2004), elaborar uma estratégia competitiva envolve entender a estrutura da indústria e de sua concorrência: são elas que influenciarão fortemente como a empresa vai se posicionar e as atitudes que deve ter visando influenciar esse posicionamento. É a estratégia competitiva o determinante do sucesso de algumas e o fracasso de outras empresas nos seus mercados.

Há duas principais vertentes teóricas que abordam a vantagem competitiva e que são de especial interesse do presente artigo: a Escola do Posicionamento (EP), que tem Michael Porter como seu maior expoente, e uma abordagem alternativa – e de certa forma complementar – encontrada na “visão da empresa baseada nos recursos” (*resource based view – RBV*). As duas teorias partem de perspectivas diferentes para analisar a competitividade das empresas, a primeira apresentando uma visão “de fora para dentro” e a última tendo uma visão “de dentro para fora”. (FLEURY; FLEURY, 2003).

Na EP de Porter, a indústria e o ambiente competitivo criado por todos os atores nela envolvidos (consumidores, concorrentes) é que vão definir o posicionamento

competitivo da empresa. A estratégia da empresa dentro dessa perspectiva é analisar as tendências do mercado e identificar oportunidades a serem exploradas. (FLEURY, FLEURY, 2003).

Já na teoria baseada nos recursos (RBV) – que têm Prahalad e Hamel como importantes interlocutores –, a fonte de competitividade das empresas vem da forma como a mesma gerencia os recursos disponíveis. Nesse cenário, a definição das estratégias competitivas ancora-se no conhecimento pleno das possibilidades de ação com base nesses recursos. (PRAHALAD; HAMEL, 1990; FLEURY; FLEURY, 2003). Prahalad e Hamel (1990) sustentam que os atributos preço e desempenho determinam a competitividade no curto prazo, mas que, no longo prazo, a competitividade consiste na habilidade em construir – a baixo custo e mais rapidamente que os demais *players* – competências centrais para trazer ao mercado novidades inesperadas – demandas que os consumidores sequer imaginavam existir. (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

O ponto comum de ambos os pensamentos está na importância dada à singularidade como aspecto central da conquista de competitividade.

Há duas categorias propostas por Porter que sintetizam as fontes de vantagem competitiva das empresas e que são também utilizadas de modo similar por Fleury e Fleury (2003): liderança em custo (excelência operacional) e diferenciação de produto (inovação). A essência de ambas é sintetizada por Porter como “fazer diferente do seu concorrente” (PORTER, 1999), mas o *que* é tal diferença e *como* ela é obtida se tornam cruciais para o sucesso continuado da empresa, como será visto a seguir.

FONTES DE VANTAGEM COMPETITIVA PARA A EMPRESA

Liderança em Custos é adotada em empresas que competem em mercados nos quais a relação qualidade/preço é o vetor da competitividade dos produtos ou serviços oferecidos. A empresa que consegue oferecer a máxima qualidade com o menor preço possível conseguirá melhor posicionamento *vis-à-vis* seus concorrentes. (FLEURY, FLEURY, 2003). Essa categoria implica adotar instalações em escala que viabilizem a eficiência, reduzir custos por meio do aprendizado/experiência e controlar rigorosamente custos e despesas. Em outras palavras, a liderança em custo significa “fazer

o mesmo, porém *melhor* que o concorrente (de forma mais eficiente)”. (PORTER, 1996).

A segunda categoria, a estratégia por **diferenciação** de produtos, consiste em oferecer algo que seja único no âmbito da indústria na qual se insere uma empresa. É uma estratégia que persiste no tempo como ferramenta para o crescimento e a longevidade empresarial. Tal estratégia se ampara fortemente nas atividades de P&D executadas dentro da empresa, em instituições parceiras ou contratadas externamente. A diferenciação de produtos é um mecanismo que possibilita à empresa operar, ainda que temporariamente, sob uma posição de monopólio – em que é a única ofertante do produto no mercado (PORTER, 2004). Diferenciar-se do concorrente – fazendo atividades diferentes ou realizando as mesmas atividades de *formas diferentes* – e conseguir manter esse diferencial é o que confere à empresa a supremacia competitiva.

É importante salientar que o próprio Porter revisou o papel da estratégia de diferenciação por custo em trabalho posterior (PORTER, 1996), tendo se referido à mesma como “necessária, mas não suficiente”. O contexto atual, de crescente concorrência dos mercados, transformou a minimização de custos em condição de sobrevivência de qualquer negócio, um objetivo perseguido por toda e qualquer empresa, deixando de ser opção de estratégia competitiva para ser **estratégico**. A eficácia operacional não deve ser a estratégia da empresa porque esta está em constante mudança – a cada dia, uma empresa consegue mover a curva de produtividade mais para cima. O que deve ser de fato considerado como estratégia para uma empresa é *entregar maior valor ao cliente* em comparação ao concorrente. Esta, sim, deve ser considerada fonte de posicionamento competitivo estratégico.

Dessa forma, estratégia competitiva é o conjunto de ferramentas que a empresa utiliza para, ao longo de sua atividade produtiva, exercê-la de forma diferente da concorrência, de forma a possibilitar competitividade em custos e viabilizar um posicionamento de líder no mercado em que atua.

É através do gerenciamento das diferentes áreas que totalizam suas atividades que as empresas estabelecem suas estratégias competitivas e alcançam o almejado posicionamento no mercado. Algumas podem optar por focar nas atividades de distribuição, vendas e marketing como estratégia competitiva central; outras optam por terceirizar a produção como forma de reduzir custos; as empresas podem, ainda, basear sua estratégia estabelecendo mercados-alvo e os atendendo de forma diferenciada.

A próxima seção trata da estratégia vista de uma perspectiva “verde”: o que é uma ecoestratégia? De que

forma as empresas podem olhar o seu negócio, seus riscos e desafios levando em consideração as questões ambientais, que são cruciais para a sustentabilidade do planeta em que vivemos, produzimos e consumimos? Alguns dos aspectos que devem orientar a construção de uma ecoestratégia são tratados a seguir.

ECOESTRATÉGIA PARA COMPETITIVIDADE

Em um contexto de desenvolvimento sustentável e economia verde, as empresas se veem diante do dilema de crescer e prosperar, tendo que considerar as questões ambientais que afetam suas atividades e também o impacto de sua ação no meio ambiente. (ESTY; WINSTON, 2009).

As empresas podem optar por duas posturas distintas diante das questões que envolvem o meio ambiente. A primeira delas, até hoje a mais disseminada, é a de tratá-las como questões externas às suas atividades, como externalidades negativas ou passivos que precisam ser gerenciados. É uma postura reativa, que trata o meio ambiente como um problema a ser resolvido e que, por ser externo ao *core business* da empresa, acaba sendo tratado de forma marginal.

A segunda postura coloca as questões ambientais no centro das discussões sobre as atividades e as estratégias da empresa. Traz o meio ambiente para dentro das atividades. Por meio dessa postura, as empresas não somente conseguem reduzir os passivos ambientais como, não raro, criam ativos e potencializam o seu negócio ao considerar o meio ambiente como ferramenta de estratégia competitiva. É um posicionamento proativo frente às questões ambientais. É essa postura que dá origem ao que chamamos de *ecoestratégia*, tema deste artigo.

Mas como levar o meio ambiente para dentro das decisões da empresa? Como fazer com que essas questões orientem as decisões estratégicas das empresas sem prejudicar o seu desempenho econômico?

Há uma série de ações que vêm sendo mapeadas em estudos internacionais sobre as estratégias ambientais de empresas em todo o mundo (algumas delas brasileiras). A observação minuciosa das estratégias elaboradas e bem implementadas por essas empresas mostra que há dois principais eixos ao longo dos quais as ecoestratégias podem ser desenvolvidas. O primeiro é o eixo do *lado*

negativo, que deve ser trabalhado de modo a ser o menor possível. O segundo eixo é o dos *fatores positivos*, que devem ser desenvolvidos. Esty e Winston (2009) propõem a elaboração de ecoestratégias dentro desses dois eixos como estratégias criadoras do que eles denominam *ecovantagem*: ganhos de competitividade da empresa por meio de uma atuação ambientalmente diferenciada.

CONSTRUINDO O LADO POSITIVO

O primeiro aspecto positivo a ser aumentado é a geração de **receita**, com a produção e comercialização de produtos superiores em questões ambientais que satisfaçam as necessidades dos consumidores. Por partir da premissa de que existe uma demanda por esses produtos, esses ganhos são considerados, de certa maneira, certos e de curto prazo. (ESTY; WINSTON, 2009).

É o caso da linha *GreenWorks*, da Clorox. A empresa decidiu criar uma linha de produtos que trabalhasse com o conceito de sustentabilidade; para tal, trabalhou com empenho para remover o máximo possível dos componentes químicos mais tóxicos, usualmente presentes em produtos de limpeza, substituindo-os por produtos naturais, menos agressivos ou ambientalmente neutros, mas que tivessem o mesmo desempenho dos produtos tradicionais. Essa linha foi a estratégia adotada pela empresa para alavancar seu crescimento às vésperas de seu centenário. (WERBACH, 2010).

Outro incentivo é o **valor intangível** que a ecoestratégia pode gerar, com a disseminação da mentalidade consciente e “verde” da marca. Dada a dificuldade em se quantificar esse valor, tais ganhos são considerados menos certos, especialmente pelo fato de que nada garante que a vinculação da marca a aspectos de sustentabilidade será encarada como algo positivo. De fato, as organizações que se autorrotulam verdes, sustentáveis ou *ecofriendly*, atraem a atenção de diversas ONGs, mídia e comunidades, e passam a ter suas atividades monitoradas de perto por diversos grupos de interesse. Se o sistema de gestão dessas empresas não estiver muito bem estruturado, com ecoestratégias que visem a garantir que as práticas e processos estejam verdadeiramente comprometidos com a sustentabilidade, a repercussão pode ser negativa. Assim, além de incertos, os ganhos com o valor intangível da implantação de ecoestratégias são ganhos de longo prazo. (ESTY, WINSTON, 2009).

A conquista de uma reputação sólida de empresa ambientalmente amigável não é fácil nem rápida. É construída ao longo de anos desenvolvendo uma visão de negócios diferenciada. A Natura, empresa de cosméticos brasileira, é um exemplo de empresa que consolidou seu espaço no mercado de cosméticos com a bandeira da sustentabilidade. Poucos devem ser os que não acreditam na postura positiva com que a empresa trata as questões da sustentabilidade. A transparência adotada, mesmo em momentos de desafios, o trabalho com as comunidades locais nas áreas de extração de matérias-primas, os esforços em pesquisa e desenvolvimento para substituir matérias-primas não renováveis dão credibilidade ao lema adotado pela empresa: “Compromisso com o Futuro”.

GERENCIANDO O LADO NEGATIVO

Quanto aos aspectos negativos a serem gerenciados, a diminuição de **custos** e redução de despesas ambientais - como disposição e tratamento de resíduos - são aspectos negativos que incentivam as organizações a buscarem soluções menos impactantes. A partir disso, são adotadas ecoestratégias de curto prazo que geram ganhos certos para a organização, com a mensuração clara da diminuição dos gastos. (ESTY, WINSTON, 2009).

O setor de mineração realiza atividades intensivas no uso de recursos naturais, e por isso mesmo tem elevados custos relacionados a estes. Não por acaso, encontram-se também diante de grandes desafios relacionados às incertezas quanto à disponibilidade desses recursos. Ecoeficiência torna-se um requisito-chave tanto com relação aos elevados custos quanto ao uso dos recursos naturais, que devem ser otimizados. A Samarco é uma empresa que vem realizando esforços no sentido de otimizar o uso da água, por exemplo, no transporte de minério, questão crucial para o melhor desempenho ambiental do setor. O transporte de minério pelo mineroduto também aumenta a eficiência do processo ao evitar emissões de CO₂, caso fossem transportadas pelo método usual (GRISOLIA *et al.*, 2013).

Os **riscos** regulatórios e ambientais decorrentes da inação, ou da falta de preparo das organizações para lidar com essas questões também são aspectos negativos que levam as organizações a buscarem ecoestratégias. Diversos são os casos de organizações que tiveram grandes prejuízos por conta de desastres ambientais ou escândalos envolvendo cadeias produtivas altamente

impactantes na sociedade e na natureza. Da mesma forma, organizações que não estão preparadas para lidar com parâmetros e legislações ambientais cada vez mais rigorosas têm altos gastos para adaptarem suas práticas e produtos. Os ganhos da antecipação não são ganhos certos, mas podem garantir a ecovantagem das organizações no longo prazo. (ESTY, WINSTON, 2009).

Ou seja, há dois aspectos-chave em torno dos quais as empresas devem construir suas ecoestratégias: o lado negativo e o lado positivo das questões ambientais. As iniciativas tomadas em direção a cada um desses aspectos podem, ainda, ter efeitos no curto ou longo prazo.

AS JOGADAS QUE CONSTROEM A ECOVANTAGEM

De que forma construir uma ecoestratégia ancorada na redução de custos ou riscos, ou na alavancagem de receitas e ativos intangíveis? Esty e Winston listam algumas das jogadas que vêm sendo realizadas por empresas ao redor do mundo para obter ecovantagem. Para os ganhos de receita, estão disponíveis: *ecodesign*, vendas de produtos verdes e a criação de novos espaços de mercado definidos pelas questões ambientais (ESTY; WINSTON, 2009). O trabalho de alavancagem de reputação e marcas requer um comprometimento profundo com a causa, que não se confunda com *greenwashing* ou pura jogada de mercado.

Para gerenciar os aspectos negativos, as ferramentas podem ser ecoeficiência, redução de custos ambientais, gerenciamento da cadeia de valor e controle de riscos ambientais.

A Figura 2 apresenta os quatro aspectos que podem ser trabalhados para elaboração de uma ecoestratégia, bem como as principais jogadas utilizadas para trabalhá-las, conforme proposto por Esty e Winston (2009).

Quadro 1: Aspectos a serem trabalhados na ecoestratégia



Fonte: Adaptado de ESTY; WINSTON, 2009.

Ao fim e ao cabo, vantagem competitiva pode ser resumida como o posicionamento alcançado pela empresa no seu mercado, que resulta de suas estratégias em dois aspectos principais: obtenção de *menores custos* produtivos e *diferenciação* das demais empresas. Isso vale também para as estratégias ambientais ou *ecoestratégias* para competitividade.

Em especial, desenvolver o lado positivo das questões ambientais envolve esforços inovativos por parte da empresa. A inovação é o fator que traz diferenciação – tanto por meio de produtos inovadores quanto por processos diferenciados e mais eficientes do que aqueles desenvolvidos pelos concorrentes. É a capacidade inovativa da empresa, o que torna possível que ela questione e, conseqüentemente, modifique as formas com que determinados mercados sejam supridos – modelos de negócios inovadores que substituem a oferta de produtos por serviços (os chamados sistemas de produto-serviço) são formas de explorar nichos de mercado que vêm se saturando com o agravamento das questões ambientais.

A tendência crescente de desmaterialização, isto é, a utilização cada vez menor de materiais, recursos

e volumes na produção de bens, também é uma ecoestratégia que demanda esforços para a inovação. Ela pode ser observada na indústria automotiva, setor que está chegando ao limite dos desafios ambientais e urbanos do planeta, para o qual uma completa redefinição de sua atividade e função social é necessária. (ORSATO, 2009).

Apesar de ser simples explicar o que constituem ecoestratégias e listar as ferramentas que muitas empresas utilizam para alcançá-las, colocá-las em prática não é tarefa fácil para a grande maioria das empresas. As organizações esbarram em diversas questões que as fazem questionar sobre a viabilidade de seguir em frente e adotá-las efetivamente. Tal situação decorre do fato de que, como toda e qualquer estratégia, as ecoestratégias também possuem *trade offs*, isto é, envolvem escolhas que trazem conseqüências para as empresas. Assim, é preciso entender quais são as razões que levam as organizações a buscarem as ecoestratégias como uma fonte de vantagem competitiva.

POR QUE ADOTAR UMA ECOESTRATÉGIA COMPETITIVA?

A adoção de ecoestratégias é cada vez mais recorrente em organizações de todo o mundo por diversos motivos, sendo o primeiro deles a valorização dos ativos intangíveis da empresa (marca, reputação), que são reflexo do valor que a sociedade atribui à mesma. Atualmente, vivemos uma realidade de crescente exposição das empresas ao julgamento público, somado ao fato de que esse público (*stakeholders* preocupados com as questões ambientais) é cada vez mais extenso (ESTY; WINSTON, 2009) e informado. (ABRAMOVAY, 2012). A esse grupo se uniu recentemente o setor financeiro – composto por bancos e seguradoras, que passou a avaliar o impacto ambiental das empresas como um dos aspectos possivelmente geradores de passivos que podem tornar as empresas insolventes. (ESTY; WINSTON, 2009).

A atual disponibilidade e velocidade de circulação de informações torna quase impossível a ignorância dos fatos, ainda que tenham ocorrido em partes remotas do mundo. Reputação, mais do que imagem, é um ativo que se constrói ao longo do tempo, resultado da interação da empresa com a sociedade em que esta se insere. É um ativo valioso em tempos de consumidores cada vez mais conscientes, informados e responsáveis. Os ganhos intangíveis são apenas a faceta menos clara (e imediata) dos retornos que podem ser obtidos com as ecoestratégias, e se somam aos ganhos de receitas com produtos verdes e aos ganhos em eficiência operacional relacionados ao melhor uso dos recursos naturais, mais tangíveis (REINHARDT, 1999).

Outro fator que reforça o apelo positivo para a adoção de ecoestratégias é a necessidade premente de que medidas como essas sejam tomadas: os limites da natureza face à ação humana estão cada vez mais evidentes, e em poucos anos não será mais uma opção para muitas empresas olhar para as questões dos recursos naturais, da poluição e do aquecimento global (bem como de outras fronteiras planetárias abordadas na Figura 1). Na Shell, empresa que tem nos recursos naturais não renováveis sua principal fonte de receitas, foi adotado o acrônimo TINA (do inglês *There Is No Alternative*) para explicar o porquê de as decisões estratégicas terem adotado determinado rumo. (ESTY; WINSTON, 2009).

Outro argumento que justifica a adoção de ecoestratégias é simplesmente porque é o que deve ser feito. De fato, um número cada vez maior de empresas ancoradas nos

valores éticos de seus líderes tem adotado posturas ambientalmente corretas simplesmente por acreditarem que é o seu dever para com a sociedade e o planeta proceder dessa forma. Seja por questões éticas, pela necessidade de cortar custos, minimizar riscos, ou mesmo para atender um mercado diferenciado e crescente, empresas do mundo todo levam o meio ambiente para o centro de suas decisões estratégicas, construindo com isso uma ecovantagem competitiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E REFLEXÕES

O objetivo deste artigo foi mostrar que as empresas podem se beneficiar com questões ambientais a partir de um posicionamento estratégico que as considera de forma proativa, a que chamamos ecoestratégia.

A intensificação das evidências concretas de que o planeta está sendo explorado de forma extensiva e não sustentável somado ao aumento da conscientização do problema por diversos atores sociais tem demandado que empresas considerem as questões ambientais para que possam sustentar também as suas atividades ao longo do tempo.

Enquanto muitas empresas tratam essas questões de forma marginal e reativa, outras optam por levar o meio ambiente para o centro de suas decisões – muitas delas conseguindo redefinir seus negócios ao olhá-los por uma lente “verde”. O sucesso obtido por essas empresas, seja pela redução de custos operacionais, pelo maior aproveitamento ou menor geração de resíduos da produção, pela geração de receitas pela oferta de produtos “verdes” e pelo ganho de reputação no mercado mostra que essa é uma tendência que deve ganhar força nos próximos anos.

Qual o espaço que se apresenta para as empresas brasileiras que iniciam seu caminho nessa direção? Quais setores mais têm a ganhar? Quem deve estar mais atento aos riscos ambientais que devem se apresentar no futuro próximo? Estudos aprofundados sobre como as empresas brasileiras que se destacam por sua estratégia ambiental e os mecanismos com que estas conseguiram levar a ótica ambiental para dentro dos negócios de forma bem-sucedida são passos importantes para disseminar o conhecimento sobre o que são ecoestratégias eficientes. Esse será o objetivo de nossos trabalhos futuros.

REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. *Muito além da Economia Verde*. Editora Planeta. 2012.

ACCOUNTABILITY, FDC. *O Estado da Competitividade Responsável 2007*. 2007. Disponível em: <http://www.accountability.org/images/content/0/9/097/Accountability_O%20Estado%20da%20Competitividade%20Responsavel20.pdf> Acesso em: 27 dez. 2012.

CARROLL, Archie B. *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, 1999. Disponível em: <<http://bas.sagepub.com/content/38/3/268.full.pdf+html>> Acesso em: 21 nov. 2011.

CHANDLER, A.D. *Strategy and Structure*. MIT Press. 1962.

CIASULLO, Maria Vincenza Ciasullo; TROISI, Orlando. *Sustainable Value Creation in SMEs: a case study*. In: The TQM Journal. Vol 25 No 1, 2013, pp. 44-61. 2013.

COMISSÃO MUNDIAL PARA O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. *Nosso Futuro Comum*. 1991. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/12906958/Relatorio-Brundtland-Nosso-Futuro-Comum-Em-Portugues>> Acesso em: 1º dez. 2011.

DA VINHA, Valéria. *A Convenção do Desenvolvimento Sustentável e as Empresas Eco-Comprometidas*. Tese de Doutorado. UFRJ, 1999. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/gema/pdfs/a_convencao_do_desenvolvimento_sustentavel_e_as_empresas_eco_comprometidas.pdf> Acesso em: 4 dez. 2011.

ELKINGTON, John. *Enter The Triple Bottom Line*. 2004. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/12906958/Relatorio-Brundtland-Nosso-Futuro-Comum-Em-Portugues>> Acesso em: 1º dez. 2011.

ESTY, D.; WINSTON, A. *O Verde que Vale Ouro*. Ed. Campus, 2009.

FIGGE, Frank; HAHN, Tobias; SCHALTEGGER, Stefan; WAGNER, Marcus. *The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management To Business Strategy*. 2002. Disponível em: <<http://www.sustainabilitymanagement.net/public/04%20the%20sustainability%20balanced%20scorecard.pdf>> Acesso em: 26 abr. 2012.

FREEMAN, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984.

GRISOLIA, L.; PEREIRA, R.; RIGUI, H.; SALUM, F. A Inovação em Prol da Sustentabilidade na Mineração: alguns desafios enfrentados pela Samarco. *FDC Casos*. CF1301. Nova Lima, 2013.

MENDES, Luis Lobão. *Competitividade Responsável*. 2011. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/LuisLobaoMendes/competitividade-responsvel-prof-luis-lobo>> Acesso em: 27 dez. 2012.

MIRVIS, Philip; GOOGINS, Bradley. *Stages of Corporate Citizenship*. 2006.

NATURE. *A Safe Operating Space for Humanity*. 2009. Disponível em: <<http://www.nature.com/nature/journal/v461/n7263/full/461472a.html>> Último acesso em: 2 ago. 2009.

OLIVEIRA, D. P.R. *Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva – como estabelecer, implementar e avaliar*. Editora Atlas. 1988.

ORSATO, R. *Sustainability Strategies - when does it pay to be green?* Insead/Palgrave. 2009.

PORTER, M. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Ed. Elsevier. 2004.

PORTER, M., What is Strategy? In: *Harvard Business Review*, nov-dec. 1996, p. 61-72. 1996.

PORTER, M.; LINDE, C. V. (1995), Toward a New Conception of the Environment - Competitiveness Relationship. *Journal of Economic Perspectives*, vol. 9, n. 4, p. 97- 118.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. In: *Harvard Business Review*, v. 68 (3), p. 79-91. 1990.

REINHARDT, Forest. Bringing the environment down to earth. In: *Harvard Business Review*. vol. 77, p. 149-157. 1999.

SPTIZECK, Heiko; CHAPMAN, Sonia. Creating shared value as a differentiation strategy – the example of BASF in Brazil. In: *Corporate Governance*, vol. 12 Iss: 4 p.499-513. 2012.

WERBACH, A. *Estratégia para Sustentabilidade – uma nova forma de planejar sua estratégia empresarial*. São Paulo: Elsevier, 2010.