

Gestão ambiental na construção da imagem corporativa

Maria Elisabeth Pereira Kraemer (UNIVALI) kraemer@univali.br

Resumo

A responsabilidade empresarial em relação ao meio ambiente deixou de ser apenas uma postura frente às imposições para transformar-se em atitudes voluntárias, superando as próprias expectativas da sociedade. Compreender essa mudança de paradigma é vital para a competitividade, pois o mercado está, a cada dia, mais aberto e competitivo, fazendo com que as empresas tenham que se preocupar com o controle dos impactos ambientais. Este cenário que, a princípio, parece colocar as organizações em xeque, no que diz respeito às suas relações com a natureza, deve ser encarado como uma oportunidade para que as mesmas passem a implementar práticas sustentáveis de gerenciamento, não apenas como uma postura reativa a exigências legais ou pressões de grupos ambientalistas, mas sim com a intenção de obter vantagens competitivas. Os Sistemas de Gestão Ambiental vêm se tornando um grande aliado das organizações que buscam manter seus processos, aspectos e impacto ambiental sob controle.

Palavras-chave: Gestão ambiental, Imagem corporativa, Responsabilidade empresarial

1 - Introdução

A gestão ambiental vem ganhando um espaço crescente no meio empresarial. O desenvolvimento da consciência ecológica em diferentes camadas e setores da sociedade mundial acaba por envolver também o setor empresarial. Naturalmente, não se pode afirmar que todos os setores empresariais já se encontram conscientizados da importância da gestão responsável dos recursos naturais.

Muitas vezes os investimentos em gestão ambiental são direcionados por fatores competitivos, mas existem fatores diversos que determinam a realização de investimento em gestão ambiental por parte de empresas, dependendo de sua realidade. Assim, o empresário e o investidor, que antes viam a gestão ambiental como mais um fator de aumento de custos do processo produtivo, se deparam com vantagens competitivas e oportunidades econômicas de uma gestão responsável dos recursos naturais.

O Sistema de Gestão Ambiental permite que a organização atinja o nível de desempenho ambiental por ela determinado e promova sua melhoria contínua ao longo do tempo. Consiste, essencialmente, no planejamento de suas atividades, visando à eliminação ou minimização dos impactos ao meio ambiente, por meio de ações preventivas ou medidas mitigadoras.

2 – O ambiente como estratégia empresarial

O fator ambiental vem mostrando a necessidade de adaptação das empresas e conseqüentemente direciona novos caminhos na sua expansão. As empresas devem mudar seus paradigmas, mudando sua visão empresarial, objetivos, estratégias de investimentos e de marketing, tudo voltado para o aprimoramento de seu produto, adaptando-o à nova realidade do mercado global e corretamente ecológico.

O paradigma atual de desenvolvimento é um modelo meramente capitalista, que visa ao lucro máximo. Portanto, o crescimento econômico em si gera bem-estar à sociedade, e o meio ambiente é apenas um bem privado, no que se refere à produção e descarte dos seus resíduos. Dentro desse processo, ao longo dos últimos 30 anos, pode-se afirmar que os recursos naturais são tratados apenas como matéria-prima para o processo produtivo, principalmente no processo produtivo industrial. O que aconteceu é que este modelo, da maneira como foi idealizado, não é sustentável ao longo do tempo. Ficou claro que os recursos naturais eram esgotáveis, e, portanto, finitos, se mal utilizados.

Assume-se que as reservas naturais são finitas, e que as soluções ocorrem através de tecnologias mais adequadas ao meio ambiente. Deve-se atender às necessidades básicas usando o princípio da reciclagem.

Este novo fazer foi construído, em grande parte, a partir dos resultados da Rio-92, onde a noção de Desenvolvimento Sustentável se alastrou e se estruturou. Porém, o que a noção e os conceitos de sustentabilidade trazem como novo desafio são os caminhos para a Gestão Ambiental.

As questões sociais e ambientais são reunidas e passam a ser ainda mais exigidas no conceito de sustentabilidade. A sustentabilidade para Gray (2003) é um conceito difícil de aplicar em qualquer corporação individual. Ele é basicamente um conceito global. Mas isto não significa que não tenha aplicação em corporações – como, na verdade, um número cada vez maior de empresas e grupos de pressão/solucionadores de problemas corporativos está rapidamente reconhecendo.

Essa conscientização nos conduzirá ao desenvolvimento sustentável, definido no Relatório *Brundtland* (Nosso Futuro Comum), elaborado pela Comissão Mundial do Meio Ambiente e Desenvolvimento (1988), como “aquele que atende as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades”.

Para Callenbach (1993), a **administração ambiental** está associada à idéia de resolver os problemas ambientais em benefício da empresa. Ela carece de uma dimensão ética, e suas principais motivações são a observância das leis e a melhoria da imagem da empresa. Já o **gerenciamento ecológico** é motivado por uma ética ecológica e por uma preocupação com o bem-estar das futuras gerações. Seu ponto de partida é uma mudança de valores na cultura empresarial.

Quanto ao gerenciamento ecológico, Capra apud Callenbach (1993) diz que envolve a passagem do pensamento mecanicista para o pensamento sistêmico. Um aspecto essencial dessa mudança é que a percepção do mundo como máquina cede lugar à percepção do mundo como sistema vivo. Essa mudança diz respeito à nossa percepção da natureza, do organismo humano, da sociedade e, portanto, também à nossa percepção de uma organização de negócios.

Neste sentido, Sá (2002) refere que há uma consciência social em marcha, cuja formação se acelera e que condena a especulação gravosa da riqueza e o uso inadequado de utilidades, como fatores de destruição do planeta e como lesão à vida dos entes que povoam o mundo. Esse novo paradigma precisa ser acompanhado por uma mudança de valores, passando da expansão para a conservação, da quantidade para a qualidade, da denominação para a parceria.

Bertalanffy (1977), com sua Teoria Geral dos Sistemas, enfatiza que tudo está unido a tudo e que cada organismo não é um sistema estático fechado ao mundo exterior, mas sim um processo de intercâmbio com o meio circunvizinho, ou seja, um sistema aberto num

estado quase estacionário, onde materiais ingressam continuamente vindo do meio ambiente exterior e neste são deixados materiais provenientes do organismo.

Segundo Bateson (1987), um sistema vivo não se sustenta somente com a energia que recebe de fora, mas fundamentalmente pela organização da informação que o sistema processar.

As empresas, para Capra apud Callenbach (1993), são **sistemas vivos**, cuja compreensão não é possível apenas pelo prisma econômico. Como sistema vivo, a empresa não pode ser rigidamente controlada por meio de intervenção direta, porém, pode ser influenciada pela transmissão de orientações e emissão de impulsos. Esse novo estilo de administração é conhecido como **administração sistêmica**.

Estes processos de produção de conhecimento têm oportunizado as práticas positivas e pró-ativas, que sinalizam o desabrochar de métodos e de experiências que comprovam, mesmo que em um nível ainda pouco disseminado, a possibilidade de fazer acontecer e tornar real o novo, necessário e irreversível, caminho de mudanças.

Visão Dominante	Visão da Ecologia Profunda
Domínio sobre a natureza	Harmonia com a natureza é essencial
Meio ambiente natural é visto, principalmente, como fonte de recursos para pessoas e indústrias	Toda natureza tem um valor intrínseco, não somente como “recursos”
Crescimento na produção industrial e no consumo de energia e recursos naturais para satisfazer o crescimento populacional	Todas as espécies foram criadas iguais
Crença de que os recursos são infinitos	Os recursos da terra são limitados, impondo limites reais ao crescimento
Progresso tecnológico continuará a produzir soluções para todos os problemas	Tecnologia deve ser apropriada, tanto em termos humanos quanto ambientais. A ciência não tem todas as respostas
Consumismo: o consumidor é o rei	Ao invés do consumismo, o objetivo deve ser simplificar nossas necessidades – como nos coloca o “Lifestyle Movement”: viva simplesmente para que outros possam simplesmente viver
Estruturas de poder centralizadoras	Estruturas de poder deverão ser descentralizadas, baseadas em “biorregiões naturais” e afinadas com os direitos e requisitos das minorias.

Fonte: Sustainability apud Meyer (2000).

Quadro 1 – A transição dos anos 90 rumo a uma consciência ambiental

Por sua vez, a competitividade moderna também exige das indústrias adequação a esta tendência ambiental, o que está propiciando o surgimento das indústrias de produtos e serviços ambientais, as chamadas “indústrias verdes”, que têm suas atividades especializadas e direcionadas à criação e desenvolvimento de processos, programas, serviços e equipamentos anti-poluidores que visam diminuir ou eliminar a poluição, como por exemplo: reciclagem de lixo, filtros, catalizadores, etc.

Empresas experientes identificam resultados econômicos e resultados estratégicos do engajamento da organização na causa ambiental. Estes resultados não se viabilizam de imediato, há necessidade de que sejam corretamente planejados e organizados todos os passos para a interiorização da variável ambiental na organização para que ela possa atingir o conceito de excelência ambiental, trazendo, com isso, vantagem competitiva.

3 - Tendências da gestão ambiental na empresa

A gestão ambiental da empresa está experimentando importantes mudanças. Isto faz com que se amplie o âmbito de atuação da Responsabilidade Ambiental, aparecendo novas funções emergentes. É preciso analisar com mais profundidade essas mudanças e suas

implicações e as necessidades de qualificação, do perfil, para poder antecipar-se nas demandas das empresas e oferecer uma formação adaptada na evolução do perfil. De acordo com a Fundação Fórum Ambiental (2001), as tendências são:

3.1 – Tendência na pro-atividade

Se detecta uma mudança na visão das empresas para a proteção do meio ambiente, que se manifesta na tendência de prevenir riscos ambientais em lugar de atuar uma vez produzidos ditos riscos. A função da Responsabilidade Ambiental adquire um caráter estratégico, de forma que seu peso nas decisões da companhia é cada vez maior. Esta mudança de mentalidade requer necessidades de formação específicas para a Responsabilidade Ambiental, que há de ter uma visão pro-ativa e há de ser capaz de aplicar os conceitos de melhora contínua no dia-a-dia da empresa, identificando oportunidades de mudanças e de melhora para a competitividade.

3.2 – Tendência da integração do meio ambiente, da qualidade e da segurança trabalhista

A integração dos três sistemas se constitui um fenômeno emergente nas empresas. As semelhanças entre os sistemas não só permitem otimizar recursos aproveitando possíveis sinergias, mas que possibilitam uma maior vinculação dos sistemas com a estratégia da empresa e a melhora da qualidade de gestão. Com esta tendência, conforma-se a formação dos futuros Responsáveis pelo Meio Ambiente, que deverá proporcionar os conhecimentos necessários sobre qualidade, segurança trabalhista e meio ambiente e sobre como administrá-los de forma integral.

3.3 – Caráter transcendente da função

As atividades de Responsabilidade Ambiental transcendem não só a seu departamento, mas a toda empresa, de forma que este trabalho tem que relacionar-se com uma grande diversidade de pessoas, tanto a nível interno das organizações como a nível externo. Ele tem implicações importantes para a formação que se reforça nas competências pessoais dos Responsáveis Ambientais para que possam relacionar-se de forma efetiva com uma multiplicidade de atores.

4 - Padrões ambientais do sistema de gerência

Com expectativas ambientais cada vez mais estritos do desempenho muitos negócios estão reconhecendo a necessidade de integrar a gerência ambiental em suas operações de negócio.

Neste contexto, o campo ambiental teve um crescimento constante de padrões nacionais e regionais. A Instituição Britânica dos padrões tem BS 7750, a Associação Canadense dos Padrões tem a Gerência Ambiental, Padrões Examinados, Rotulagem Ambiental e a União Européia tem todas estas, mais os regulamentos da EMA, e muitos outros países, por exemplo, EUA, Alemanha e Japão, introduziram Programas Rotulagem Ambiental.

4.1 - ISO 14000

A ISO 14000 séries dos padrões consistem em dois tipos de padrões:

- a) **Padrões da organização** que podem ser usados para executar e avaliar o Sistema de Gerência Ambiental (EMS) dentro de uma organização, incluindo a ISO 14010 séries de padrões de auditorias ambientais e a ISO 14030 série dos padrões para a avaliação de desempenho ambiental.

b) **Padrões de produtos** que podem ser usados para avaliar os impactos ambientais dos produtos e dos processos. Fazem parte deste grupo a ISO 14020, série de padrões de rotulagem ambiental, a ISO 14040, série de padrões da análise do ciclo de vida, e a ISO 14060, série de padrões do produto.

4.2. - BS 7750

Padrão britânico BS 7750 é usado para descrever o Sistema de Gerência Ambiental da companhia, avaliando seu desempenho e definindo a política, as práticas, os objetivos; e fornece um catalisador para a melhoria contínua.

BS 7750 é projetado para ser compatível com o esquema da (EMAS) e também com o padrão internacional ISO 14001. Ele requer uma política ambiental de acordo com a legislação ambiental que possa a organização efetuar e força um compromisso à melhoria contínua.

Em junho 1993, a Organização de Padrões Internacional (ISO) reviu as recomendações do Grupo Estratégico Consultivo sobre o meio ambiente (SAGE) e decidiu-se dar forma a um comitê técnico internacional novo ISO/TC 207

4.3 - EMAS

O EMAS – Sistema Comunitário de Eco-Gestão e Auditoria ou *Eco-Management and Audit Scheme* é um instrumento voluntário dirigido às empresas que pretendam avaliar e melhorar os seus comportamentos ambientais e informar o público e outras partes interessadas a respeito do seu desempenho e intenções ao nível do ambiente, não se limitando ao cumprimento da legislação ambiental nacional e comunitária existente.

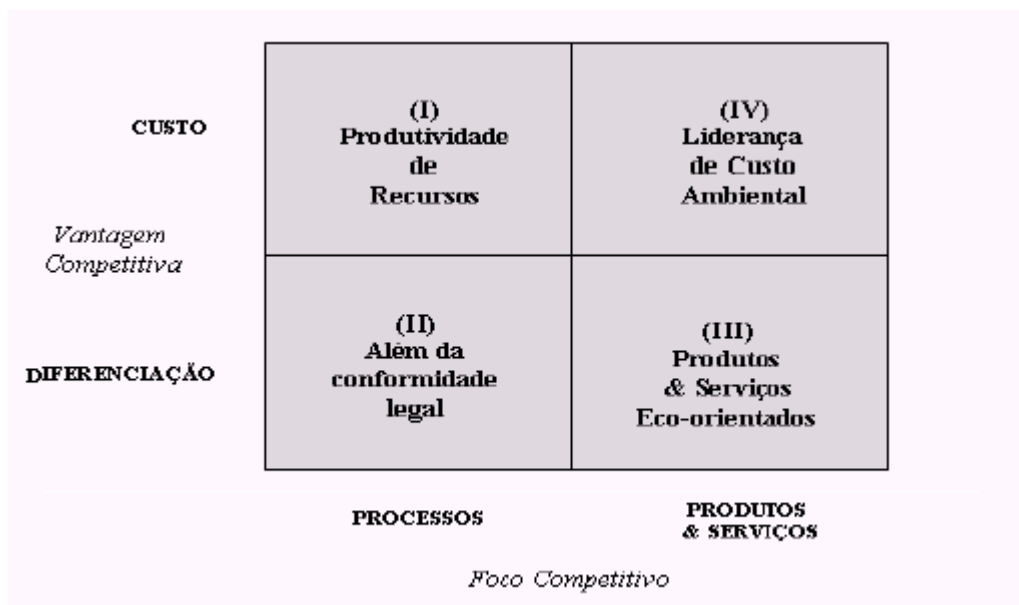
Em 2001 foi publicado o novo regulamento EMAS (EMAS II), tendo como revisão:

- alargamento de aplicação do EMAS a todos os setores de atividade econômica (incluindo as autoridades locais);
- adoção do modelo de sistema de gestão ambiental da norma ISO 14001;
- levantamento ambiental mais abrangente e exigente;
- adoção de um logotipo visível e facilmente reconhecível, que permitirá às empresas registradas no EMAS publicá-lo de uma forma mais eficaz;
- maior envolvimento de todos os colaboradores na implementação do EMAS;
- melhoria do conteúdo da Declaração Ambiental;
- abertura à elaboração de uma Declaração Ambiental global;
- validação anual das alterações à Declaração Ambiental.

O EMAS está aberto à participação voluntária de todas as organizações interessadas em melhorar o seu desempenho ambiental global e prestar informações relevantes sobre o resultado da gestão dos aspectos ambientais ao público e a outras partes interessadas.

5. – Tipos genéricos de Estratégia Ambiental Corporativa

O modelo apresentado por Orsato (2003), na Figura 1, identifica os elementos envolvidos na Gestão Ambiental Corporativa. Para o autor, é fundamental esta separação para identificar condições específicas nas quais as Estratégias Ambientais Corporativas podem melhorar a competitividade da empresa, porque até o momento não foram tratados como áreas independentes da ação estratégica.



Fonte: Orsato (2003)

Figura 1: Tipos Genéricos de Estratégia Ambiental Corporativa

Os quadrantes da Figura 1 representam uma tipologia de Estratégias Ambientais Especializadas que as empresas podem adotar. A estrutura do setor no qual a empresa opera, seu posicionamento dentro do setor, os tipos de mercado a que a empresa atende e suas competências determinarão o foco competitivo mais apropriado (processos organizacionais ou produtos e serviços) e a fonte potencial de vantagem competitiva (custo ou diferenciação) para a empresa.

Estratégia 1 – Produtividade de Recursos: fatores sociais e econômicos e outros, de acordo com Orsato (2003), influenciaram empresas a atingirem um grau significativo de produtividade de trabalho e capital, possibilitando-as reduzir substancialmente os custos de manufatura e o preço final dos produtos. Estudos demonstram que o potencial de um novo conjunto de práticas empresarias para desenvolver a produtividade de recursos pode até emergir em um novo sistema econômico.

O autor cita, como exemplo, cervejarias na Namíbia, Suécia, Canadá e Japão que não apenas utilizam matéria-prima de forma mais eficiente, mas, por converterem os resíduos do processo de fabricação da cerveja em produtos comerciais, também lucram com estas novas atividades empresarias. Numa fábrica tradicional de cerveja, os grãos de cevada gastos para fabricar a cerveja são vendidos para criadores de porcos e gado a preços baixos. Já nas cervejarias orientadas à produtividade dos recursos, os grãos gastos (contendo 70% de fibras e 26% de proteínas) são utilizados por plantadores de cogumelos. Uma vez que os executivos reconheçam que sua atividade empresarial privilegia estratégias baseadas em produtividade de recursos, eles podem concentrar esforços na exploração de oportunidades ocultas. Embora outras áreas potenciais de sua atividade empresarial estejam propensas a gerar lucros a partir dos investimentos ambientais, focalizar no que faz mais sentido do ponto de vista empresarial pode realmente se tornar fonte de uma vantagem competitiva.

Estratégia 2 – Além da conformidade legal: a imagem corporativa pode ser melhorada, influenciando uma opinião pública positiva sobre as práticas de Gestão Ambiental. Na Europa, EUA e Japão, as montadoras *Ford*, *General Motors* e *Toyota*, por exemplo, já tornaram obrigatório para seus fornecedores certificar seus Sistemas de Gestão Ambiental (SGA) conforme a ISO 14001.

Processos organizacionais que vão além da conformidade podem exercer influência indireta na imagem da empresa e eventualmente ter impacto em seu desempenho de mercado. Essa influência, porém, depende de circunstâncias particulares.

Orsato (2003) exemplifica o seguinte: quando os consumidores europeus rejeitaram a decisão da *Shell* de abandonar plataformas de petróleo em desuso no Mar do Norte, tornou-se mais fácil para os consumidores assumir uma posição de ‘sim ou não’ e boicotar os produtos da empresa. Naquela situação específica, a rejeição de práticas organizacionais - que não estavam diretamente relacionadas com os produtos vendidos pela empresa - resultou em uma queda substancial nas vendas. O caso *Brent Spar*, como ficou conhecido, mostrou que o desempenho ambiental geral da *Shell* estava se tornando importante para os clientes e a sociedade em geral. Durante boa parte dos anos 90, a *Shell* foi acusada de negligência social e ambiental nas suas operações na Nigéria (África), culminando na acusação de estar envolvida na conspiração que resultou na execução do ambientalista Ken Saro-Wiva na Nigéria. O incidente de *Brent Spar* foi a ‘gota d’água’ para muitos se revoltarem contra as práticas da *Shell*. Mais importante, a *Shell* parece ter aprendido a lição. Desde 1998, a empresa mudou sua estratégia ambiental radicalmente, adotando práticas que vão muito além da conformidade legal. Hoje, a empresa considera o relatório ambiental uma ferramenta essencial de comunicação para abordar tais preocupações. Ao perseguir uma estratégia que vai além da conformidade das práticas ambientais, a *Shell* atualmente lidera as empresas que melhoraram a imagem que consumidores e colaboradores têm sobre suas operações. Neste caso, a *Shell* sugere que as estratégias que vão além da conformidade beneficiarão corporações multinacionais que são suscetíveis às pressões dos acionistas em seu país e à opinião pública em geral.

Estratégia 3 – Produtos e serviços ecologicamente orientados: É a estratégia mais clara das quatro possibilidades apresentadas na Figura 3. Os produtos ecologicamente orientados representam, hoje, um nicho de mercado definido, explorado por todas as empresas do mundo.

Fundamentalmente, as empresas que almejam gerar vantagem competitiva a partir de estratégias baseadas em produtos e serviços orientados ecologicamente precisam observar três pré-requisitos básicos de acordo com Orsato (2003): (i) os consumidores precisam estar dispostos a pagar pelos custos da diferenciação ecológica; (ii) informações confiáveis sobre o desempenho ambiental do produto precisam estar disponíveis para o consumidor; e (iii) a diferenciação deve ser difícil de ser imitada pelos concorrentes.

Estratégia 4 – Liderança de custo ambiental: no conceito tradicional de liderança de custo, a vantagem competitiva é obtida quando a empresa apresenta os custos mais baixos no setor. Obter vantagem de custo, para Orsato (2003), depende de vários fatores, tais como custo da força de trabalho, acessibilidade de matérias-primas, tecnologia e competências organizacionais. Mas se obter vantagem de custo exige considerável esforço, mais difícil ainda é reduzir custos e os impactos ambientais associados com os produtos ou serviços ao mesmo tempo – pré-requisitos da estratégia baseada em liderança de custo ambiental. Essa é a razão pela qual esta é a mais ambiciosa das estratégias apresentadas na Figura 3. A necessidade de inovações radicais no desenho dos produtos também explica a dificuldade de encontrar exemplos empíricos desta estratégia.

Sintetizando, como os quatro tipos de estratégias genéricas sugeriram, a distinção entre os processos organizacionais e os produtos/serviços vendidos pela empresa não é apenas um exercício teórico. Orsato (2003) diz que esta particularidade possui implicações diretas na maneira como as organizações podem otimizar seus esforços na área ambiental e focalizar no tipo de estratégia genérica que faz mais sentido para a empresa. Algumas empresas podem,

até mesmo, desenvolver estratégias mais ambiciosas e explorar soluções mais arriscadas e radicais.

6 – Conclusão

A preocupação com o meio ambiente tem apresentado uma dinâmica diferenciada nas organizações e nas nações nas quais estas se encontram. O mercado não mais aceita o descaso no tratamento dos recursos naturais. Os consumidores estão interessados em produtos limpos. A legislação torna-se mais rígida, imputando sanções aos infratores, obrigando as empresas a encarar com seriedade e responsabilidade a variável ambiental em sua estratégia operacional.

Posto isto, verifica-se que a sociedade é que dá permissão para a continuidade da empresa. Os detentores de recursos não querem arriscar indefinidamente seus patrimônios em companhias que se recusem a tomar medidas preventivas na área ambiental.

As empresas precisam administrar seus recursos sob a ótica ecológica e, para tanto, torna-se necessário integrar o controle ambiental com os aspectos econômicos e financeiros, a fim de melhor suportar suas estratégias e decisões, o que se converte em ganhos nos negócios e para a sociedade.

Referências

BATESON, G. **Natureza e Espírito**. Lisboa: Dom Quixote, 1987.

BERTALANFFY, L. V. **Teoria Geral dos Sistemas**. São Paulo: Vozes, Petrópolis, 1977

CALLENBACH, E., et al. **Gerenciamento Ecológico – Eco-Management – Guia do Instituto Elmwood de Auditoria Ecológica e Negócios Sustentáveis**. São Paulo: Ed. Cultrix, 1993.

COMISSÃO Mundial sobre Ambiente e Desenvolvimento **Nosso Futuro Comum**. Rio de Janeiro: FGV, p.44-50, 1988.

Fundació Fórum Ambiental. Agencia Europea del Medio Ambiente, Barcelona, Abril de 2001. **Perfil profesional del responsable de meio ambiente en las organizaciones**. www.forumambiental.com. Acesso em 27 de novembro de 2002.

GRAY, R. **O mercado financeiro se importa com a divulgação social e ambiental?** <http://www.gla.ac.uk/departments/accounting/csear/studentresources/index.html> acesso em 23 de fevereiro de 2003.

MEYER, M. M. **Gestão ambiental no setor mineral: um estudo de caso**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ORSATO, R. J. Posicionamento ambiental estratégico. <http://read.adm.ufrgs.br/read30/artigos>.

Acesso em 20 de março de 2003.

SÁ, A. L. de. **Contabilidade Ambiental**.

<http://www.nelsonpeixoto.hpg.ig.com.br/Portugues/Ambiental/Index.htm>. Acesso em 23 de dezembro de 2002.