

DESENVOLVIMENTO SUSTENTADO E COMPETITIVIDADE

TIPOS DE ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS EMPRESARIAS

JOSÉ CÉLIO SILVEIRA ANDRADE

Doutorando do Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA) e Pesquisador do Núcleo de Política e Administração em Ciência e Tecnologia (NACIT) da Universidade Federal da Bahia. Av. Reitor Miguel Calmon, s/n, 3º Andar, Vale do Canela - 40110-100 - Salvador - BA Telefax: (071) 235-0590 E-mail: celiosa@ufba.br

RESUMO

Contribui para uma discussão, em nível teórico, das pressões externas por mudanças ambientais que passaram a atuar nas empresas, de alto potencial de impacto ao meio ambiente, e as possíveis respostas das empresas a estes vetores de demandas ambientais. Com o intuito de atender às expectativas descritas inicialmente, são analisados os principais condicionantes externos às empresas responsáveis pela ocorrência de mudanças nas estratégias ambientais empresariais e categorizadas as possíveis estratégias adotadas pelas empresas como respostas a estes determinantes ambientais. Finalmente, após enfatizados os limites do conceito de

"Gerenciamento Ambiental Estratégico", no que tange à materialização do novo desafio imposto pelo paradigma do desenvolvimento sustentado, é analisado o conceito denominado "Gerenciamento Antecipativo de uma Legitimidade Contestável", apresentado sine qua non para uma gestão ambiental sustentada.

PALAVRAS-CHAVE

Desenvolvimento sustentado; Vantagem competitiva; Estratégias ambientais empresariais; Gerenciamento Ambiental Estratégico; Gerenciamento Antecipativo; Legitimidade Contestável.

1 INTRODUÇÃO

A utilização intensiva e indiscriminada dos recursos naturais renováveis e não renováveis, aliada à explosão demográfica e à conscientização de que a Terra se constitui no único habitat possível para o homem, no seu futuro mais previsível, se impôs historicamente como condicionante à ação do homem no sentido da preservação e administração do seu meio natural. Durante décadas acreditou-se que o crescimento econômico proporcionaria melhores condições de vida para a sociedade. Porém, a partir da década de 60, devido ao ritmo acelerado da industrialização e ao aumento da população em áreas urbanas, os impactos ao meio ambiente, tanto físicos, quanto econômicos e sociais, tornaram-se cada vez mais evidentes para a sociedade, que passou a se manifestar nos países desenvolvidos no sentido de priorizar a proteção ambiental em detrimento do desenvolvimento econômico (SILVA, TARALLI, 1996). Os anos 60 foram marcados pelo conflito de interesses entre os preservacionistas e desenvolvimentistas, originando o que hoje se denomina questão ambiental (CAMPOS et al., 1996). Como não existiam até o momento mecanismos que planejassem e controlassem a questão ambiental, os países desenvolvidos começaram a incorporar a problemática ambiental nos estudos e análises econômicas de custos e benefícios (sociais e privados) de seus investimentos produtivos. Sob o enfoque econômico, tal fenômeno é denominado de "internalização dos efeitos externos ou dos externalidades". Até então, os efeitos externos associados aos processos produtivos - fossem esses positivos ou negativos - não eram considerados quando do planejamento governamental e empresarial. A poluição, considerada um exemplo clássico de externalidade negativa, não era representada por valor monetário, como os demais itens.

Conseqüentemente, não tinha peso no processo decisório. Era também apontada como uma das principais causas das "falhas do mercado", ou seja, o mercado não seria capaz de alocar eficientemente as externalidades: negativas, associadas com a disposição de rejeitos gerados pelo sistema econômico, emperrando o desenvolvimento. Nesta situação, caberia ao Estado intervir para corrigi-las e produzir um resultado positivo para a sociedade, através da formulação de políticas ambientais públicas.

Nos anos 70, a questão ambiental assumiu tal magnitude que foram realizados dois grandes encontros internacionais para dar início ao despertar de uma consciência ecológica mundial: o Clube de Roma, em 1970, que entre outros objetivos buscava alertar as autoridades para a necessidade de diferenciação entre crescimento e desenvolvimento econômico; e a Conferência Mundial sobre Desenvolvimento e Meio Ambiente, convocada pela ONU (Organização das Nações Unidas) e realizada em junho de 1972 em Estocolmo (Suécia).

Esta conferência representou um marco histórico, pois foi o primeiro encontro entre Estados-Nações de caráter global em torno da crise ambiental, mas também o primeiro evento sociopolítico de peso com participação das ONGs (Organizações Não Governamentais). Para NEDER (1994, p. 120), em Estocolmo deu-se a "emergência de um novo espaço público internacional" para a discussão da questão ambiental com o envolvimento de três atores ativos: governos, órgãos intergovernamentais e ONGs. Neste encontro definiu-se, entre outros pontos, a estreita ligação entre desenvolvimento e seus efeitos sobre o meio ambiente, e a necessidade da criação de uma administração ambiental racional através da existência de autoridades em nível federal, estadual e municipal orientadas para preservação ambiental.

CRESCIMENTO ATRAVÉS DA SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL E GLOBAL

Nessa década, a solução para os problemas ambientais encontrada pelos economistas, baseados nos princípios descritos anteriormente, foi a adoção do princípio do "poluidor- pagador ". Isto é, a avaliação dos recursos e serviços ambientais era feita através de uma unidade monetária. Com isto, a solução para evitar a degradação do meio ambiente passava pelo próprio mercado, através da fixação de um preço a ser pago ao Estado pelo agente poluidor, correspondente aos custos sociais decorrentes da agressão. A adoção deste conceito demonstrava ainda uma atitude reativa por parte dos agentes econômicos que, para diminuir os seus custos relativos a este tipo de taxação ambiental, passaram a priorizar o uso de tecnologias denominadas end-of pipe.

Mais recentemente, a partir dos anos 80, a sociedade volta a reagir de forma rápida e eficiente ao avanço do processo de degradação ambiental (SILVA, TARALLI, 1996). Difundiu-se mais rapidamente em muitos países a consciência para a preservação ambiental, a necessidade de práticas de negócios "ecologicamente corretas", uma maior interação entre o desenvolvimento econômico e o meio ambiente e uma inclusão, pelos agentes econômicos, de preocupações de caráter sociopolítico (DONAIRE, 1994). O relatório denominado "Nosso Futuro Comum" da Comissão Brundtland, apresentado à Assembléia Geral da ONU em 1987, foi um marco importante dessa década e auxiliou na integração dos conceitos de meio ambiente e desenvolvimento. Sua principal função foi "(...) alertar as autoridades governamentais para tomarem medidas efetivas no sentido de coibir e controlar os efeitos desastrosos da contaminação ambiental, com o intuito de alcançar o desenvolvimento sustentável" (CAMPOS et al.,1996). Nessa década os ambientalistas advertiram para duas dimensões, nas quais o mercado falha no teste de eficiência

de alocação dos recursos ambientais e devem ser corrigidas: existência de certas externalidades, denominadas de bens públicos - ar limpo, água potável, etc. -, que caem em uma categoria para a qual os valores de mercado não são disponíveis; com o aumento do desenvolvimento econômico, a capacidade do meio ambiente receber e assimilar as externalidades negativas, referentes aos efluentes dos sistemas produtivos, está diminuindo e conseqüentemente aumentando o valor da capacidade assimilativa remanescente. Logo, como a capacidade do meio ambiente não é ilimitada, e o mecanismo do mercado econômico não pode estar livre de externalidades, as empresas, no sentido de atender a essa demanda externa crescente por um desenvolvimento econômico mais sustentado, começaram a incorporar as externalidades negativas das suas atividades econômicas às suas responsabilidades internas (MAIMON, 1994).

A década de 90 está-se caracterizando pela "globalização" da questão ambiental. A fase que se abre nestes anos é de intenso envolvimento de ONGs ambientalistas e socioambientalistas e dos agentes econômicos com a questão do desenvolvimento e meio ambiente. Alguns acontecimentos foram marcantes para a percepção e consolidação de princípios ambientais fundamentais, no tocante ao modo de regulação Estado & sociedade, desenvolvimento de políticas ambientais públicas e gerenciamento ambiental empresarial:

- A Segunda Conferência Internacional da Indústria sobre Controle do Meio Ambiente (WICEM), realizada em Roterdam, em abril de 1991, cujo resultado foi o estabelecimento de uma Carta de 16 Princípios Empresariais para o Desenvolvimento Sustentável, subscrita por importantes organizações transnacionais;

CRESCIMENTO ATRAVÉS DA SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL E GLOBAL

- A Segunda Conferência Mundial sobre Desenvolvimento e Meio Ambiente realizada no Rio de Janeiro, em 1992, com a presença de representantes de mais de 153 países e cerca de 5.000 Organizações Não-Governamentais (ONGs), representou um marco desta nova fase ao ampliar o espaço público já aberto em Estocolmo e consolidar a necessidade de um modo de regulação pública intersetorial, envolvendo a divisão de trabalho entre agentes governamentais, empresariais e do terceiro setor, representado por ONGs, movimentos sociais e associações civis (NEDER, 1994). Este evento teve como principal objetivo avaliar como os critérios ambientais haviam sido incorporados nas políticas e no planejamento dos diferentes agentes privados, governos e organismos multilaterais desde a Conferência de Estocolmo. Durante o encontro foram estabelecidas duas convenções globais (Convenção da Biodiversidade e Convenção do Clima), duas declarações (Declaração de Princípios sobre Florestas e Declaração do Rio de Janeiro) e a Agenda 21. A última consiste de um relatório de 40 capítulos sobre tudo o que está errado e o que deve ser feito para corrigir. Cada capítulo lida com metas, prioridades para ação, programas de acompanhamento e estimativas de custos. A Agenda 21 forma a base para o estabelecimento de estratégias de desenvolvimento sustentado (SDSs) quando estabelece compromissos, limites e orientações essenciais para a gestão ambiental de territórios e traduz de forma inequívoca a universalização da discussão ambiental;
- Também em 1992 o Reino Unido promulgou a "BS-7750: Specification for Environmental Management Systems". Trata-se de uma norma inglesa, que se constitui na orientação para a integração da demanda e da exigência mundial por serviços e produtos dotados de qualidade e ambientalmente aceitáveis. O sistema de gerenciamento ambiental proposto na referida norma, por sua vez, apoia-se nos conceitos de gestão de qualidade definidos pela norma BS 5750, que deu origem à série de normas internacionais ISO 9000;
- Em junho de 1993 foi instalado, em Genebra, Suíça, o comitê TC-207 ("Technical Committee") da ISO ("International Organization for Standardization") com o objetivo de elaborar uma série de normas que ofereçam ferramentas para a gestão ambiental na indústria. Estas normas, denominadas ISO 14000, têm o início da sua implantação previsto para 1998¹;
- Em março de 1997, o Rio de Janeiro voltou a ser o centro dos debates da comunidade internacional em torno das questões ambientais. Foi realizada a Rio+5 que reuniu cerca de 500 representantes de organizações governamentais e não-governamentais em

¹ Porém a norma ISO 14001, relativa à implantação do Sistema de Gerenciamento Ambiental (SGA), já foi aprovada, em setembro de 1996, pelo TC-207. Em outubro deste mesmo ano, foi editada pela ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) a sua versão original em português denominada NBR ISO 14001. Além da ISO 14001 - agora a única que pode ser certificável - foi também aprovada a ISO 14004 (cuja equivalente em português intitula-se NBR ISO 14004) que diz respeito às diretrizes gerais sobre princípios, sistemas e técnicas de apoio ao SGA. Existem outras normas da série ISO 14000 em processo de discussão pelo TC-207, como as ISO 14002 e 14010, entre outras, que são diretrizes gerais que tratam de critérios de auditorias ambientais (GAZETA MERCANTIL, 22/10/96)

CRESCIMENTO ATRAVÉS DA SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL E GLOBAL

mais de 80 países comprometidos com a desenvolvimento sustentável e funcionou como um fórum preparatório para a sessão especial sobre meio ambiente que a Assembleia Geral da ONU realizará em junho deste ano. O encontro teve por objetivo reavaliar e acompanhar o andamento dos compromissos assumidos durante a ECO-92. Como resultado da Rio+5 foi elaborada uma minuta da Carta da Terra (que reúne três documentos básicos: a Convenção do Clima, a Convenção da Biodiversidade e a Agenda 21) que, após ganhar formato final, será encaminhada ao Conselho das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável e aos governos dos países signatários da Agenda 21 (GAZETA MERCANTIL, I 3, I 9 e 20/03/97).

Toda esta evolução da questão ambiental foi devida ao fato de que, apesar do visível "sucesso" obtido pelo sistema capitalista em consequência de uma "eficiente" combinação de ciência e tecnologia e de uma "eficaz" administração dos recursos, quando confrontados seus resultados econômicos e monetários com seus resultados sociais, verifica-se que ainda há muito a ser conseguido. Desigualdades sociais, deterioração do meio ambiente e destruição dos recursos naturais são apenas, entre outras, variações de um mesmo problema: esgotamento do atual modelo de desenvolvimento (GUIMARÃES, I 992). Um modelo de desenvolvimento politicamente injusto (alta concentração de capital), ecologicamente predatório (exploração maciça dos recursos naturais) e socialmente perverso (extensão da pobreza e da miséria), que privilegiou o crescimento em detrimento do desenvolvimento.

Dessa forma, uma das mais importantes contribuições de toda a evolução da questão ambiental foi a sociedade passar a exigir das

organizações e das lideranças políticas um posicionamento mais adequado e responsável, com a apresentação de propostas concretas para um novo "paradigma" de desenvolvimento em que a eficiência econômica, justiça social e harmonia ecológica sejam buscadas de forma integrada e indissociável. Esta maior interação entre a economia e o meio ambiente tem sido difundida, de forma crescente, como necessária. O que por sua vez vem auxiliando a procura de meios para a implementação de um novo conceito: Desenvolvimento Econômico Sustentado. De acordo com a Comissão Brundtland, Desenvolvimento Sustentado pode ser entendido como o desenvolvimento que assegura as necessidades do presente sem comprometer a habilidade das futuras gerações de satisfazer suas próprias necessidades. Em outras palavras, o Desenvolvimento Sustentado deve permitir um aumento do padrão de qualidade de vida (no sentido amplo), com particular ênfase para a população pobre; deve representar não apenas o crescimento da produção nacional, mas também a forma como esta é distribuída social e setorialmente; e ao mesmo tempo evitar custos significativos e não compensáveis para as futuras gerações. Este conceito vem-se materializando, embora de maneira parcial, ao longo da década de 90 com o enfrentamento de vários desafios.

No meio empresarial, os resultados desta evolução, além de terem a propriedade de, em nível mundial, fechar questão acerca da qualidade ambiental e de vida, estão exercendo uma pressão significativa para que o setor produtivo industrial internalize a variável ambiental e implante atividades mais sustentáveis, no que se refere ao uso mais racional dos recursos, satisfação das demandas das partes interessadas (consumidores, fornecedores, comunidade, ONGs, etc.) e diminuição dos impactos ambientais. Estas pressões por mudanças ambientais estão sendo

CRESCIMENTO ATRAVÉS DA SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL E GLOBAL

cada vez mais fortes nos segmentos de atividades mais sensíveis no que diz respeito a suas altas potencialidades de danos ao meio ambiente: papel e celulose, química/petroquímica, mineração, etc. Empresas pertencentes a estes segmentos estão sendo pressionadas por diversos grupos de interesses para que o meio ambiente passe a ser considerado nas suas políticas empresariais. Ou seja, estas empresas devem, sob pena de passarem a uma situação de desvantagem competitiva, explicitar a integração entre o meio ambiente e suas unidades estratégicas de negócios. O objetivo deste trabalho é analisar o desenvolvimento de estratégias ambientais empresariais em um cenário marcado pelo crescimento, em grau de intensidade e extensão, das demandas imperativas para a implementação de um novo modelo de desenvolvimento pautado na sustentabilidade.

2 PRINCIPAIS DETERMINANTES POR MUDANÇAS AMBIENTAIS

Um grande número de pressões externas tem provocado reações estratégicas diferentes e mudanças no comportamento ambiental das organizações. O crescimento dessas pressões acompanha o processo de globalização das relações econômicas, impulsionado a partir da década de 70. Nessa época, a contaminação da água, solo e ar, a explosão demográfica e o empobrecimento da biodiversidade passaram a ser questões prementes sob a ótica vigilante da opinião pública. Nos países desenvolvidos, a contribuição da sociedade para uma mudança no comportamento das organizações, perante a questão ambiental, implicou: desprezo dos consumidores aos produtos oriundos de empresas poluentes e, conseqüentemente, expansão dos mercados de produtos ambientalmente mais

amigáveis; expansão de movimentos ambientalistas, através da elaboração/ avaliação dos Estudos de Impactos Ambientais e difusão de tecnologias alternativas; pressão para que os órgãos de regulação melhorassem seus desempenhos no controle e monitoramento da poluição e consolidassem um aparato institucional e legal de políticas ambientais (MAIMON, I 994).

A resposta das empresas para o atendimento a essa nova demanda ambiental significava investimentos adicionais na compra de equipamentos de controle da poluição e, necessariamente, custos crescentes com repasse destes para o preço dos produtos. A incorporação da dimensão ambiental pelas organizações era percebida como uma ameaça de despesas obrigatórias e constantes. Isso fez com que os países em desenvolvimento (devido à ausência de uma política de controle ambiental e à abundância de recursos naturais) atraíssem para si investimentos produtivos em segmentos de alto potencial de impacto sobre o meio ambiente, como a indústria química e petroquímica, de mineração, de celulose, entre outras. Essa posição ficou patente na Conferência de Estocolmo, em 1972, onde a delegação brasileira adotou uma atitude defensiva, sob o argumento sustentado pela então primeira-ministra da Índia, Indira Gandhi, de que "a pior poluição é a

Na década de 80 as responsabilidades ambientais das empresas, nos países desenvolvidos, passaram gradativamente a ser encaradas como uma questão de competitividade. As organizações decidiram modificar seus produtos/processos por ajustes incrementais, sem muito investimento, com o objetivo de tornar seus produtos, já "maduros" em termos de mercado, produtos mais "verdes". A internalização da dimensão ambiental, por parte das empresas, era concebida pelas mesmas como uma oportunidade para buscar "novos" produtos e mercados. Três

CRESCIMENTO ATRAVÉS DA SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL E GLOBAL

principais fatores contribuíram de maneira efetiva para que essa mudança de comportamento ambiental ocorresse:

- A disponibilidade e difusão de inovações tecnológicas: a preocupação das empresas com o meio ambiente passou a se dar não apenas pelo desenvolvimento de soluções para problemas ambientais existentes, mas principalmente pelo cuidado na seleção de tecnologias apropriadas quando do projeto de sistemas produtivos. Trata-se de escolher, entre as tecnologias disponíveis para a produção de bens e serviços, aquela combinação que atenda melhor aos objetivos de uma sociedade - segundo uma avaliação envolvendo "pluriinteressados e multicritérios";
- O acirramento do processo competitivo entre indústrias, devido ao maior estágio de desenvolvimento em que se encontrava o processo de globalização econômica;
- A indução, através da legislação ambiental (parte do aparato político-institucional consolidado nos anos 70), de uma série de alterações nos processos produtivos, nas características dos produtos e nas práticas gerenciais, exigindo das empresas uma articulação da dimensão ambiental com outras atividades, redefinindo as suas estratégias competitivas básicas de liderança de preço e diferenciação. Isto é, os instrumentos legais passam a ser vetores de demandas ambientais importantes para a construção de vantagens competitivas pelas empresas que podem ser expressas em redução de custo e diferenciação.

Nessa década, no Brasil, assim como na maioria dos países em desenvolvimento, uma resposta mais ofensiva das empresas, no que

tange ao atendimento das demandas ambientais, era quase inexistente. Em descompasso com as práticas já estabelecidas nos países desenvolvidos, predominavam ainda as respostas reativas, guiadas agora por um aparato institucional e legal da política ambiental recentemente consolidado; pela expansão do movimento ambientalista; e pelo aumento das pressões ecológicas externas (MAIMON, 1994). No Brasil da década de 80, a prática do controle ambiental na maioria das indústrias teve origem na necessidade de se resolverem problemas de caráter emergencial e/ou para atender às exigências de ordem legal. Isto é, durante toda essa década, a adoção da legislação e de padrões industriais foram os únicos parâmetros de controle da variável ambiental nas empresas brasileiras.

Na década de 90 nos países desenvolvidos, devido ao aumento desenfreado da rivalidade na competição alavancado pelo fenômeno da globalização, restrições ambientais são cada vez mais utilizadas para regular o comércio internacional através das barreiras

Isto é, sendo mais difícil atualmente ser abertamente protecionista, o protecionismo se traveste, e o meio ambiente se transforma em justificativa para a proteção de setores à concorrência externa. Devido a isto há um deslocamento nítido do enfoque da gestão ambiental nas empresas que estão sendo cada vez menos orientadas pela conformidade com a legislação local (baseada em instrumentos de controle ambiental do tipo comando e controle) e, cada vez mais, guiadas por oportunidades de negócios através da adoção de instrumentos de proteção ambiental auto-regulamentados (isto é, instrumentos voluntários no que se refere à autoridade pública, porém compulsório no que se refere ao mercado). Logo, a questão ambiental passa a ser incorporada definitivamente nas estratégias dos agentes econômicos não apenas

CRESCIMENTO ATRAVÉS DA SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL E GLOBAL

como uma variável de internalização coercitiva dos custos derivados da exploração do meio ambiente, mas também como uma variável importante para a obtenção de vantagens competitivas. É, portanto, durante esta década que se dá a consolidação do uso das questões ambientais como um parâmetro importante para a competitividade.

Nos anos 90, algumas empresas brasileiras passam a se pronunciar mais intensamente sobre suas responsabilidades ambientais, adotando uma retórica cada vez mais suportada na busca de uma atitude proativa em relação ao meio ambiente, no sentido de fazer mais do que a legislação ambiental determina. Essa mudança está fortemente orientada pelo debate recente sobre a modernidade e abertura econômica, com a entrada do país no processo de globalização. Pressões e ingerências internacionais condicionam financiamentos de projetos a seu potencial de impacto ambiental e ao valor do prêmio de seguradoras ao passivo ambiental e aos possíveis riscos ao meio ambiente (MAIMON, 1996). Com isto, as empresas precursoras no processo de implementação da gestão ambiental são, de acordo com a GAZETA MERCANTIL (27/03/ 1996): empresas exportadoras; empresas dependentes de financiamentos de bancos internacionais, que exigem avaliação de impacto ambiental para a liberação de recursos financeiros; empresas multinacionais voltadas para o mercado interno, suscetíveis a exigências ambientais por parte dos seus acionistas, consumidores externos e da legislação nos seus países de origem; empresas que sofrem pressão da comunidade local/internacional e dos órgãos de regulação. Logo, para alcançarem vantagem competitiva estas empresas utilizam ferramentas demandadas pelo mercado para implementação da gestão ambiental: auditorias ambientais, normas internacionais (ISO 9000, ISO 14000, BS 7750 e EMAS - "Eco Management Audit Scheme") e

Códigos de Liderança Setoriais (Atuação Responsável, Carta de Princípios para o Desenvolvimento Sustentável da ICC e o Programa de Liderança da US-EPA - Agência de Proteção Ambiental dos Estados Unidos). De acordo com ANDRADE, SOUZA (1996), o potencial para obtenção de vantagem competitiva pelas empresas, em função da utilização destas ferramentas de gestão ambiental, cresce à medida que as empresas vão além do mero cumprimento das leis. Logo, o atendimento a legislações e regulamentos é a etapa inicial, e a adesão aos códigos de lideranças setoriais é o patamar mais elevado. Porém é interessante observar que a adesão a programas de lideranças setoriais não é garantia suficiente de que a empresa esteja numa posição de excelência quanto às questões ambientais, pois, além de existirem diversas fases na implementação desses códigos, a maioria das empresas signatárias destes programas, no Brasil, convive ainda com não-conformidades de ordem legal.

3 NÍVEIS DAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS E O GERENCIAMENTO AMBIENTAL ESTRATÉGICO

Confrontados com o crescimento variado e imprevisível dos negócios, a intensificação do processo de globalização econômica e da revolução tecnológica, ocorridos a partir dos anos 70, os administradores ficaram ansiosos em descobrir meios possíveis e racionais de enfrentar o desafio destas mudanças no cenário econômico. Como resultado desta demanda por estudos estratégicos, sistemas e teorias gerenciais foram desenvolvidos ou adaptados com o objetivo de permitir um entendimento do problema da interface entre negócios e seus contextos interno e externo. Em 1976, alguns anos antes do período de

CRESCIMENTO ATRAVÉS DA SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL E GLOBAL

desencantamento com o planejamento (devido em grande parte à segunda crise do petróleo não ter sido prevista por quase nenhum programa de planejamento estratégico das grandes empresas), ANSOFF (1976) desenvolveu uma análise multifacetada e mais completa do problema estratégico. QUINTELLA (1993b), baseando-se na análise daquele autor e em revisão da literatura especializada, e com o objetivo de criar uma linguagem comum com as diferentes escolas de pensamento estratégico, sugeriu a utilização das seguintes dimensões do problema estratégico: processo (começando com a análise, passando pelo planejamento e acabando com a implementação); contexto (indo de configurações internas às empresas até ligações externas a estas) e variáveis (começando com as de natureza "técnico econômica e informacional", passando através das "psicossociológicas" e finalizando com as variáveis de natureza "política").

Conforme demonstrado por QUINTELLA(1995), Ansoff já reconhecia as limitações de foco das escolas do pensamento estratégico, responsáveis segundo ele pela falência do planejamento estratégico, e enfatizava a necessidade de uma visão nova, mais abrangente e que levasse em consideração, simultaneamente, as três dimensões por ele descritas. Desta visão de totalidade surgiu o conceito de gerenciamento estratégico, categoria que atualmente, dadas todas as pressões externas por um desenvolvimento econômico mais sustentado, descritas previamente, é de fundamental importância em nível individual de cada organização que pretende desenvolver e adaptar as suas estratégias para lidar com as responsabilidades com o meio ambiente.

A partir da reconstrução do conceito de estratégia, utilizado por QUINTELLA (1993a e 1995), chegase à sua definição como "um padrão na aplicação de recursos e competências para

alcançar metas ou objetivos, através de interações com o contexto sociopolítico e econômico". Esta definição servirá de base para a hierarquização dos diferentes níveis de estratégias empresariais adotados por ANSOFF (1976 e 1993) e PORTER (1986 e 1989). Da mais abrangente à mais específica, podem-se visualizar respectivamente:

- **Estratégia Corporativa**

Refere-se à estratégia da companhia, como um todo. É a estratégia que serve para diferenciar uma corporação de um conglomerado de negócios independentes. Neste tipo de estratégia a ênfase é dada na performance econômica da organização, através da busca de mecanismos e instrumentos que promovam uma perfeita sincronia entre seus diversos negócios de um portfólio;

- **Estratégia de Negócio**

Está contida na estratégia corporativa e volta-se para a sobrevivência, crescimento e rentabilidade de um determinado negócio a longo prazo. "Tem mais relação com a rotina da companhia do que a estratégia precedente no que se refere a: encontrar nichos de mercado apropriados, satisfazer as necessidades dos consumidores, pesquisar novas aplicações tecnológicas, obter vantagens competitivas, etc. (...)" (MEREDITH, 1994).

- **Estratégia Funcional**

É o terceiro nível hierárquico das estratégias empresariais e está contida pela estratégia de negócio. Lida com o dia-a-dia operacional da organização, no que diz respeito ao padrão adotado na tomada de decisões funcionais. Logo, é muito mais restrita em termos de escopo do que as estratégias corporativa e de negócio. Com

CRESCIMENTO ATRAVÉS DA SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL E GLOBAL

relação à função ambiental de uma empresa, deve estar integrada com a dimensão negócio. Neste sentido, podemos dizer que "estratégia ambiental" pode ser definida, fazendo um paralelo com o conceito de estratégia tecnológica dado por QUINTELLA (1995), como um padrão de aplicação de recursos e competências empregados para o atendimento de uma meta ou objetivo ambiental definido a partir da análise das forças competitivas de um

A utilização isolada do conceito de estratégia ambiental é limitada no que se refere aos propósitos deste trabalho, pois pode-se depreender do mesmo que a solução dos problemas ambientais é decorrência direta de sua incorporação em ambientes concorrenciais. Com isso, estaremos reforçando o argumento da corrente neoclássica do pensamento econômico de que existe uma solução de mercado para os problemas ambientais. Do acoplamento e da interdependência entre estes três níveis de estratégias, visando mitigar as incompatibilidades e tensões existentes entre eles, é que começa a materializarse o conceito de "Gerenciamento Ambiental Estratégico (GAE)". Nesta condição os recursos e competências necessários ao atendimento de metas ou objetivos ambientais de uma dada organização passam a ser definidos pela suas estratégias de negócio, enquanto paralelamente as metas e objetivos do negócio da organização passam a ser diretamente derivados das suas estratégias ambientais. Concomitantemente, nas empresas que adotam o GAE, os dois primeiros níveis de estratégias (ambiental e de negócio) são influenciados e guiados pela estratégia corporativa (terceiro nível de estratégia empresarial) que, por sua vez, tem a função de integrar, em uma escala macro, a rentabilidade e as responsabilidades ambientais e

sociais das diversas unidades estratégicas de negócios da organização. Em outras palavras, pode-se dizer que as empresas que adotam o GAE são aquelas que procuram integrar o seu sistema de gerenciamento ambiental às suas estratégias mais gerais, procurando capturar oportunidades de negócio em segmentos de mercado onde questões ambientais são relevantes.

4 TIPOS DE ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS EMPRESARIAIS

MEREDITH (1994) sugere uma tipologia de possíveis estratégias ambientais empresariais desenvolvidas durante o processo de internalização da dimensão ambiental nas organizações, segundo uma escala de evolução das atitudes dos agentes econômicos em relação ao meio ambiente. Esta escala começa com a estratégia reativa, passa por um estágio intermediário, denominado estratégia ofensiva, e termina com a estratégia inovativa.

- **Reativa**

As empresas confinam suas ações em um atendimento mínimo e relutante com relação à legislação ambiental local e ao gerenciamento mínimo de seus riscos, os quais assumem papel dominante na estratégia ambiental das mesmas. Não fazem modificações na sua estrutura produtiva e nos seus produtos, atendo-se somente à incorporação de equipamentos de controle de poluição nas saídas dos seus efluentes para o meio ambiente (emprego de tecnologias do tipo end-of pipe). A percepção das empresas está baseada na proposição de que não há oportunidade de mercado para compensar os aumentos de custos proporcionados pela internalização da dimensão ambiental. Existe uma incompatibilidade entre a responsabilidade

CRESCIMENTO ATRAVÉS DA SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL E GLOBAL

ambiental da empresa e a maximização de lucros. A dimensão ambiental é vista como uma ameaça, não havendo, portanto, integração entre o meio ambiente e as unidades estratégicas de negócio, as decisões quanto às soluções dos problemas ambientais só atingem o nível de estratégia funcional e são tomadas na base do ad hoc. Este é o mais baixo estágio de classificação das estratégias ambientais, onde a gestão ambiental das organizações é orientada à conformidade.

- **Ofensiva**

Neste segundo estágio de classificação, os princípios básicos adotados pelas empresas é a prevenção da poluição, a redução do uso de recursos ambientais e o cumprimento além das leis, através de mudanças incrementais (não fundamentais), nos seus processos/ produtos/serviços antes que os concorrentes os façam: seleção de matérias-primas, alterações na embalagem, etc. e estabelecimento de padrões industriais. O objetivo é obter vantagem competitiva, onde possível, sem muito investimento. Técnicas de marketing são usadas pelas empresas para atrair um maior número de consumidores já conscientizados com a questão ambiental. As empresas percebem a variável ambiental como uma oportunidade, porém o controle da poluição ainda é uma função eminentemente da produção. Nota-se uma interface entre as estratégias ambientais e de negócio, em nível de planejamento estratégico das companhias, porém ainda de forma pouco clara e precisa.

- **Inovativa**

As empresas se antecipam aos problemas ambientais futuros, através da sua resolução, simultaneamente com o fortalecimento de suas posições no mercado. A excelência ambiental passa a ser condição necessária para o sucesso das empresas, porém não suficiente. Há

necessidade da integração da excelência ambiental com a comercial. Envolve o desenvolvimento, produção e comercialização de novos produtos, com mudanças substanciais de performance ambiental e o gerenciamento dos ciclos de vida dos mesmos. O princípio básico adotado é o acoplamento total e sinérgico entre as estratégias ambiental e de negócio, de tal forma que elas passam a ser quase indiferenciáveis, sendo guiadas pela estratégia corporativa. A integração da variável ambiental se dá em nível do gerenciamento ambiental estratégico, passando a ser considerada uma função de toda a administração. A questão ambiental torna-se definitivamente uma questão de mercado, inscrevendo-se em um quadro de alta ameaça e alta oportunidade. Neste terceiro estágio, a questão ambiental passa a ser incorporada nas estratégias empresariais mais gerais como um elemento importante de construção de vantagens competitivas duradouras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Historicamente, o aspecto dominante de qualquer negócio tem sido visto como simplesmente a maximização de lucros de curto prazo, dentro de um sistema legal. Tal aceção firmou-se na área econômica, onde a empresa é vista tradicionalmente como entidade instituída pelos acionistas para a obtenção de lucros. Aliado a este modelo tradicional de empresa, a corrente clássica sempre defendeu o princípio da segregação entre a esfera de atuação pública, onde age o Estado como guardião do interesse coletivo, e a particular, onde as pessoas, sozinhas ou em grupo, cuidam dos interesses individuais (DUARTE, DIAS, 1986). A chegada das responsabilidades ambientais e sociais

CRESCIMENTO ATRAVÉS DA SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL E GLOBAL

inevitavelmente gera tensões nas organizações e as conduz a uma interpretação das suas prioridades e fins. Isto exige uma nova estratégia que integre, em uma escala ampliada, duas das dimensões básicas dos negócios: rentabilidade e legitimidade. Esta última, antes aplicada normalmente ao poder público, passa a ser internalizada pelos agentes econômicos em função da problemática ambiental. O conceito de legitimidade estabelece que os produtos, atividades e empresas devem passar pelo crivo da aceitação social, e que essa aceitação, devido ao complexificação da sociedade, não é mais normalmente testada somente no terreno da conformidade com as leis em vigor. O atendimento somente das responsabilidades legais por parte das organizações não é mais suficiente para garantir a manutenção das posições econômicas por elas estabelecidas. A ação da opinião pública vem exigindo dos agentes econômicos outros sistemas de legitimação baseados no cumprimento de responsabilidades empresariais nos campos moral e ético (CORAZZA, 1996). Sendo assim, pode-se dizer que o potencial para obtenção de vantagem competitiva das empresas cresce à medida que estas incorporam às suas responsabilidades legais as outras duas dimensões mais importantes da responsabilidade social: a moral e a ética. Por conseqüência, ao agente econômico, sob pena de ver sua legitimidade contestada e de perder vantagem competitiva através do efeito das ações das diversas partes interessadas - clientes, comunidades, autoridades públicas, sindicatos, associações de classes, universidades, organizações não-governamentais, movimentos ambientalistas e outros atores sociais, entre os quais até mesmo os representantes do próprio setor produtivo (através de suas associações industriais) -, é dado o desafio de como formular estratégias eficazes que, além de visar à

maximização dos lucros, sirva também para legitimar a existência das organizações, no que diz respeito a suas responsabilidades perante a sociedade, através do atendimento das demandas socioambientais básicas das suas múltiplas partes interessadas.

O conceito de Gerenciamento Ambiental Estratégico, apesar da sua abrangência e de incorporar o conceito de estratégias ambientais, está-se mostrando insuficiente para a resolução dos problemas ambientais no Brasil e, conseqüentemente, a implementação do desenvolvimento sustentável. Pois, mesmo com a interdependência existente entre os objetivos e metas ambientais e as forças competitivas de um determinado negócio e vice-versa, há um privilegiamento natural para a resolução de problemas ambientais referentes somente aos meios físico (ar, água e solo) e (flora), através do uso das vantagens da eficácia da economia de mercado, no que diz respeito à eficiência econômica, em detrimento do meio antrópico (emprego/renda, população, educação, estrutura urbana e saúde).

Busca-se, através da incorporação dos problemas ambientais às estratégias empresariais e do uso de inovações tecnológicas, uma maior autonomia dos processos produtivos em relação ao meio ambiente com a conseqüente redução do uso de recursos ambientais, na medida em que isto represente uma criação de competência para a construção de vantagem competitiva. Neste sentido não basta falar em tecnologia, tem de se falar em tecnologia limpa, que se consegue via implementação de estratégias tecnológicas inovadoras baseadas na procura da ecoeficiência. O meio antrópico, caracterizado por aspectos socio-econômicos, ainda não representa no sistema capitalista dito "desorganizado" um elemento verdadeiramente importante para a elaboração de vantagem competitiva. A solução

CRESCIMENTO ATRAVÉS DA SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL E GLOBAL

de questões ambientais de cunho social é vista ainda por grande parte dos agentes econômicos líderes nacionais como uma ameaça à rentabilidade de seus negócios. Logo, podemos argumentar que a implantação, por parte de organizações industriais localizadas no território nacional (e até mesmo com forte inserção internacional), de um sistema de gerenciamento ambiental estratégico é necessária, mas não é suficiente para garantir a solução, em nível amplo, dos seus problemas ambientais. Há pelo menos mais três razões para isto:

- 1 "(...)Os problemas ambientais são antes de mais nada construções científicas e sociais, institucionalizadas a partir de complexa dinâmica entre os mais diferentes atores sociais e econômicos (...)"(CORAZZA.1996a).
- 2 "(...) Por mais permeáveis que sejam (as fronteiras organizacionais) às pressões de cunho ambiental, têm preceitos (de ordem econômica) que estabelecem uma hierarquia nas diversas pressões que nelas atuam (que como se sabe não são somente, nem prioritariamente, de ordem ecológica)." (CORAZZA, 1996a).
- 3 O conceito de desenvolvimento econômico sustentado é mais abrangente do que o de crescimento econômico e ao mesmo tempo supera o último através da sua incorporação. Enquanto o primeiro representa não apenas o crescimento em termos do produto interno bruto (PIB) per capita gerado por ano, mas também a não-diminuição dos estoques de capital (recursos naturais, manufaturados e humanos) disponíveis na nação e de que forma este aumento da riqueza é distribuído socialmente, a racionalidade que impera no segundo conceito é que o aumento da taxa da atividade econômica de um determinado sistema leva inexoravelmente a uma elevação

da qualidade de vida material e conseqüentemente a uma maior opção de consumo. É esta ideologia baseada somente no crescimento econômico, através da busca do aumento da produtividade, através de uma maior eficiência econômica, e não na idéia da sustentabilidade, que suporta os objetivos das políticas de busca da competitividade adotadas no país.

Com isto, para que o tripé sobre o qual está suportado o conceito de desenvolvimento sustentável - eficiência econômica, harmonia ecológica e justiça social - seja satisfeito, é necessária, para uma análise mais apurada, a introdução de um novo conceito denominado de gerenciamento ambiental sustentado. Este conceito incorpora e amplia o conceito de gerenciamento ambiental estratégico na medida em que introduz um quarto nível de estratégia empresarial denominado de estratégia da legitimação. A ligação entre este conceito e o de desenvolvimento sustentado se faz à medida que há uma integração entre os diversos níveis de estratégias empresariais e as dimensões do conceito de desenvolvimento sustentado. Simultaneamente, cada nível de estratégia empresarial está relacionado com um ambiente organizacional e deve privilegiar o atendimento às demandas geradas por partes interessadas específicas. A principal diferença, entre os conceitos de gerenciamento ambiental estratégico e sustentável, está na não circunscrição da estratégia ambiental pela estratégia de negócio da organização. No segundo conceito a estratégia ambiental perpassa e interage, de maneira integrada, com todos os níveis estratégicos organizacionais. Quando isto acontece, pode-se afirmar que a empresa adota uma "gestão antecipativa de uma legitimidade contestável" (GODARD, 1993) ou uma gestão ambiental sustentável. Em outras palavras, a empresa

CRESCIMENTO ATRAVÉS DA SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL E GLOBAL

procura atender, através de suas estratégias ambientais, aos vetores de demandas ambientais (sejam eles relacionados com os meios físico, antrópico) veiculados pelas suas diversas partes interessadas (cada vetor de demanda ambiental é levado à empresa utilizando-se de um ator social como veículo).

A estratégia sustentável é a mais evoluída na escala de atitudes empresariais em relação ao meio ambiente. As organizações que estão nesta categoria promovem e asseguram o manejo de seus processos e produtos do ponto de vista da saúde, da segurança e do meio ambiente, através dos princípios do desenvolvimento sustentado. Fazendo isto, a empresa assume, além de responsabilidades morais, responsabilidades éticas resultando em maior clareza do seu papel para com a sociedade. Ao considerar o meio ambiente a partir de uma perspectiva elevada, a da sustentabilidade ou respeito aos limites da capacidade dos ecossistemas nas suas três dimensões (física, antrópica), a empresa desenvolve uma tecnologia de gestão ambiental integrada, onde suas estratégias ambientais são formuladas de maneira interdependente com as estratégias de legitimação, corporativa e de negócios. Logo, a integração da dimensão ambiental nas estratégias empresariais se dá em nível do gerenciamento antecipativo de uma legitimidade contestável, passando a empresa a atender às demandas ambientais de todos os seus stakeholders (tradicionais e emergentes). Diferentemente da estratégia inovativa que privilegia, no seu sistema de gestão ambiental, principalmente o uso de inovações tecnológicas baseadas no princípio da prevenção da poluição (tecnologias limpas) e de métodos organizacionais (O & M), a estratégia sustentável reconhece que a excelência ambiental da organização não se realiza de modo pleno sem a participação efetiva da comunidade. Para isto, é incorporado à sua

gestão ambiental, além dos dois instrumentos citados anteriormente, o uso de uma comunicação empresarial agressiva e de uma postura solidarizante com a comunidade em que está inserida. Isto implica a consideração das dimensões socioculturais dos processos de produção e comercialização de seus bens e serviços. Nesta categoria, as empresas têm como objetivo alcançar a eficiência econômica de maneira compatível com padrões sustentáveis de desenvolvimento e percebem, em nível de mercado, que a problemática ambiental está cada vez mais inscrita em um quadro de alta ameaça (a simples conformidade com as normas aceitas pela sociedade não é mais suficiente para garantir a segurança da empresa contra mudanças futuras) e alta oportunidade (de adquirirem vantagem competitiva duradoura ao se anteciparem a possíveis contestações futuras de legitimidade).

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A CORRIDA para a conquista da ISO "Verde".
Gazeta Mercantil. São Paulo, 22 out. 1996.
- ANDRADE, J.C.S., SOUZA, S.S. Gerenciamento ambiental: O que significa? Para que serve? E como se implementa? TECBAHIA R. Baiona Tecnol., Camaçari, BA, v.11, n.3, set./dez. 1996, p. 64- 69.
- ANSOFF, H. I. From strategic planning to strategic management. London : John Wiley, 1976.
- McDONNELL, E. J. Implantando a administração estratégica. 2. ed., São Paulo : Atlas, 1993.
- CAMPOS L. M. S. et al. A definição e identificação dos custos da qualidade ambiental auxiliando no processo de gestão ambiental. In:
- ENANPAD, Administração da Ciência e Tecnologia, 1996, Angra dos Reis, RJ.

CRESCIMENTO ATRAVÉS DA SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL E GLOBAL

- Anais... Rio de Janeiro v ANPAD, 1996. p. 51-69.
- CARTA da terra e do povo já tem minuta. *Gozeta Mercantil*, São Paulo, 19 mar. 1997, p. A-4.
- CORAZZA, R. I. Inovação tecnológica e demandas ambientais: notas sobre o caso da indústria brasileira de papel e celulose. Campinas, SP 1996. 151 p. Dissertação (Mestrado em Política Científica e Tecnológica) - Instituto de Geociências, UNICAMP 1996.
- DIVERGÊNCIAS causam recusa do relatório final da Rio+5. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 20 mar 1997, p. A-6.
- DONAIRE, D. Considerações sobre a influência da variável ambiental na empresa. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v 34, n. 2, 1994.
- DUARTE, G. D., DIAS, J. M. M. Responsabilidade social: a empresa hoje. Rio de Janeiro : Livros Técnicos e Científicos, 1986. 139p.
- GAZETA MERCANTIL. Gestão ambiental: compromisso da empresa. São Paulo, n. 2, 27 mar. 1996. Caderno especial.
- GODARD, O. Stratégies industrielles et conventions d'environnement: de l'univers stabilisés aux univers controversés. Paris : Instituto de Environnement et Économie, 1993.
- GUIMARÃES, R. P Políticas de meio ambiente para o desenvolvimento sustentável: desafios institucionais e setoriais. *Planejamento e Políticas Públicas [IPEA]*, Brasília, n.7, 1992.
- MAIMON, D. Eco-estratégia nas empresas brasileiras: realidade ou discurso? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 34, n. 4, 1994.
- _____. Globalização impõe gestão ambiental. *GAZETA MERCANTIL*. Gestão ambiental: compromisso da empresa. São Paulo, n. 1, mar. 1996. 8p. Caderno especial.
- MEREDITH, S. Environment and competition: development of environmental strategies in the UK paint and coatings industry. Brighton, UK, 1994. 204 p. Thesis (Master of Philosophy) - The University of Brighton, 1994.
- NEDER, R.T Problemas de regulação pública e planejamento governamental envolvidos no debate sobre sustentabilidade. *Planejamento e Políticas Públicas [IPEA]*, Brasília, n.11, jun./dez. 1994.
- PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro : Campus, 1986.
- _____. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro : Campus, 1989.
- PRO-TAMAR ganha prêmio ecológico mundial. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 13 mar. 1997. p. A-7.
- QUINTELLA, R. H. O gerenciamento estratégico de tecnologia na indústria química. Anais da XIX
- ENANPAD. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v.1, n.1, 1995.

CRESCIMENTO ATRAVÉS DA SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL E GLOBAL

_____. The relationship between business and technology strategies in chemical industry. Brighton, UK, 1993a. Thesis (Philosophical Doctor) -The University of Brighton, UK, 1993.

_____. The strategic management of technology in the chemical and petrochemical industries. London : Pinter Publishers, 1993b.

SILVA, G. A., TARALLI, G. Meio ambiente, segurança de processos e a formação do engenheiro químico. Revista Brasileira de Engenharia Química, São Paulo, v. 16, n. 1, out. 1996.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND
COMPETITIVENESS: TYPES OF
ENTREPRENEURIAL ENVIRONMENTAL
STRATEGIES

ABSTRACT

A contribution to the theoretical discussion about the external environmental pressures which highly impact the entrepreneurial scenario is intended. An attempt is also made to discuss the possible answers of these companies, faced by the environmental agents. In order to examine these expectations, the main external conditions that are responsible for the occurrence of strategical changes at the enterprises are analysed here. In addition, a type of taxonomy is presented, related to the different kinds of corporate reactions to the environmental pressure. Finally, after analysing the constraints of the concept of "Strategical Environmental ; Management", in relation to the new challenge posed by the paradigm of the "sustainable development", the concept of "Proactive Management of Contestable Legitimacy" is presented as a sine Qua non condition to the implementation of a sustainable environmental management system.

KEYWORDS

Sustainable development; Competitive advantage; Entrepreneurial strategies; Strategic Environmental Management; Proactive Management, Contestable Legitimacy.

Este artigo tem como base o trabalho intitulado Gerenciamento Estratégico Ambiental na Indústria Química e Petroquímica: indícios para o enfrentamento ao desafio do desenvolvimento sustentado, apresentado no XX Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Angra dos Reis – RJ, setembro de 1996.