



# Crescimento ambientalmente sustentável

Por Frederic Declercq e Camila Cardoso

**BAIN & COMPANY**

Adaptado do original “Growth Through Sustainability” de Darrell Rigby, preparado em janeiro de 2008 para o World Economic Forum. Darrell Rigby é vice-presidente do escritório de Boston da Bain & Company.

Frederic Declercq e Camila Cardoso integram o escritório de São Paulo da Bain & Company.



**100% REICLADO**

75% pré-consumo  
25% pós-consumo

## Crescimento ambientalmente sustentável

A preocupação com o meio ambiente segue em pauta mesmo em meio à turbulência da crise financeira. Ocorreu na Polônia, em meados de dezembro de 2008, a 14ª reunião dos países signatários da Convenção do Clima. Países emergentes e desenvolvidos se reúnem anualmente com o objetivo de "proteger o sistema climático para o presente e as futuras gerações". Uma das medidas mais conhecidas dessa Convenção é o Protocolo de Kyoto, adotado em 1997, que fixou metas obrigatórias, para os países industrializados, de redução das emissões dos gases responsáveis pelo efeito estufa, a serem cumpridas até 2012. Apesar dessa última reunião não ter sido finalizada com um novo acordo sucessor ao Protocolo de Kyoto, ela abriu o caminho para um possível novo protocolo a ser finalizado ainda em 2009.

No meio dos debates sobre aquecimento global e os efeitos ambientais de mercados emergentes sedentos por combustíveis fósseis, sustentabilidade ambiental é normalmente encarada como um custo, um "imposto" a ser pago peculiarmente por empresas próximas a clientes finais que, como uma série de organizações não-governamentais (ONGs), demandam políticas corporativas e cadeias de valor amigáveis ao meio ambiente.

No entanto, empresas multinacionais líderes como Toyota, GE, Timberland e Starbucks e nacionais como Suzano, O Boticário, Bradesco, Banco Real e Natura parecem estar trilhando um caminho diferente. Enquanto outras empresas enxergam sustentabilidade ambiental por uma ótica de gerenciamento de risco, para essas empresas ela parece ser vista como uma plataforma de crescimento rentável.

A GE, por exemplo, colocou em prática uma iniciativa chamada de "Ecoimagination", baseada, de acordo com a empresa, na crença de que desempenho ambiental e financeiro podem trabalhar juntos para o crescimento do grupo, ao mesmo tempo que encara alguns dos maiores desafios do mundo.

Como parte desse projeto, a GE nomeou Lorraine Bolsinger, diretora de sustentabilidade, como responsável pelo desenvolvimento de produtos, e se comprometeu a levar receitas de produtos que proporcionem elevado desempenho ambiental aos consumidores a um patamar mínimo de US\$ 20 bilhões em 2010. Entre outras coisas, a

GE aposta que, com incentivos fiscais, as empresas de transporte ferroviário seriam estimuladas a fazer a transição pra locomotivas com seu novo motor diesel-elétrico. De acordo com a GE, se todos os motores de locomotivas fabricados antes de 2001 na América do Norte fossem substituídos por seu novo produto, as empresas ferroviárias não somente economizariam US\$ 425 milhões por ano em custos com combustíveis como a mudança também reduziria em um terço as suas emissões de óxidos de nitrogênio - aproximadamente o equivalente a um terço das emissões da frota norte-americana de automóveis de passeio.

As pressões internacionais para que as empresas brasileiras ajam de forma sustentável já começam a se manifestar. Recentemente, o grupo sueco Sekab fechou um contrato de compra de 115 milhões de litros de álcool anidro a ser fornecido por algumas empresas brasileiras (Cosan, Alcoeste e Guarani). O ponto de destaque desse contrato, que é válido por nove meses no mínimo, é que as empresas brasileiras se comprometeram a seguir critérios rígidos de sustentabilidade ambiental e social ao longo de toda a produção do álcool. Além de as emissões de poluentes do processo serem controladas, o comprador exige que os trabalhadores envolvidos tenham remuneração e condições de trabalho dignas e que seja utilizado um nível mínimo de mecanização. "É a primeira aplicação prática do álcool sustentável verificado e um grande passo na direção de concretizar um padrão internacional", disse Ono, diretor da Trading SCA, que vai gerenciar as exportações<sup>1</sup>.

Algumas empresas nacionais já internalizaram a gestão da sustentabilidade ambiental, independentemente de pressões internacionais. A Natura, por exemplo, tem a intenção de se tornar Carbono Neutra. Atualmente, ela realiza a neutralização da emissão de gases do efeito estufa por meio de processos internos e de parcerias com instituições para a compensação de suas emissões. A empresa afirma: "Decidimos ir à raiz do problema e assumir a responsabilidade por todas as emissões que nossa operação acarreta, ou seja, planejamos neutralizar o conjunto de gases gerados ao longo de toda a nossa cadeia logística".

Em alguns casos raros, empresas se envolvem em questões de sustentabilidade sem relação direta com seu negócio e os respectivos impactos ambientais. Um exemplo é o Banco

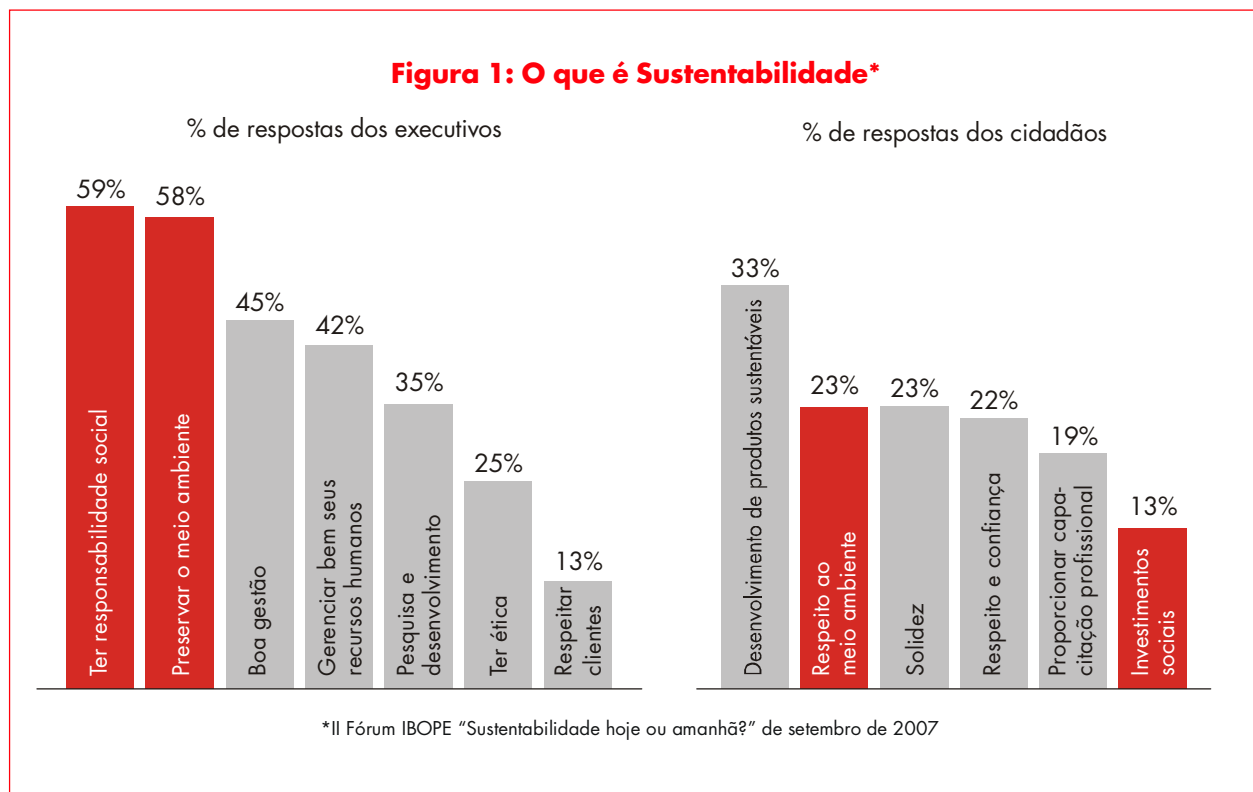
1 - Entrevista cedida a Reuters em 25 de junho de 2008.

ABN Amro Real. O "Papa-Pilhas", um programa de reciclagem de pilhas coletadas em agências do banco, foi lançado em dezembro de 2006. Em apenas seis meses, já haviam sido coletadas 12 toneladas de pilhas e baterias usadas. A partir de julho de 2007, o programa começou a ser expandido para todas as capitais brasileiras e para outros municípios no Estado de São Paulo. Até 2010, a expectativa é de que sejam envolvidos 479 municípios onde há postos de atendimento ao público em todo o país. Até lá, espera-se disponibilizar a coleta para um milhão de pessoas.

Esses esforços melhoram os resultados das empresas? Hoje em dia, conexões diretas entre sustentabilidade ambiental e rentabilidade são normalmente tênues, tanto na cabeça de vários gestores quanto em dados convincentes que provem o caso. Dentre os últimos estudos que abordam o assunto, encontra-se um de 2003, da Morgan Stanley, que alega que "empresas líderes em sustentabilidade" entregaram resultados superiores em um período de quatro anos. Outro estudo de 2002, do Bank Sarasin, baseado na Suíça, mostra que políticas corporativas ambientalmente corretas

têm um impacto positivo de valor para o acionista. No entanto, esses resultados poderiam muito bem ser explicados pela relação causa-efeito de que empresas bem geridas também se preocupam em ser pessoas jurídicas responsáveis, e não que ser ambientalmente corretas melhora o resultado líquido das empresas.

Os estudos acadêmicos e de *think tanks* conduzidos no Brasil até o momento não abordam diretamente a questão dos impactos em rentabilidade, mas já sinalizam a importância da sustentabilidade ambiental e o quanto diferentes são os pontos de vista sobre o assunto de executivos e do público consumidor. O IBOPE realizou, por exemplo, entrevistas com executivos e cidadãos com o intuito de promover a reflexão sobre o tema nestas duas amostras (Figura 1). Os dados revelaram que 59% dos executivos entrevistados acreditam que sustentabilidade empresarial esteja ligada a responsabilidade social, enquanto somente 13% dos cidadãos vinculam o tema a investimentos sociais - 33% deles responderam que o desenvolvimento de produtos sustentáveis é a melhor prática relacionada à



sustentabilidade empresarial.

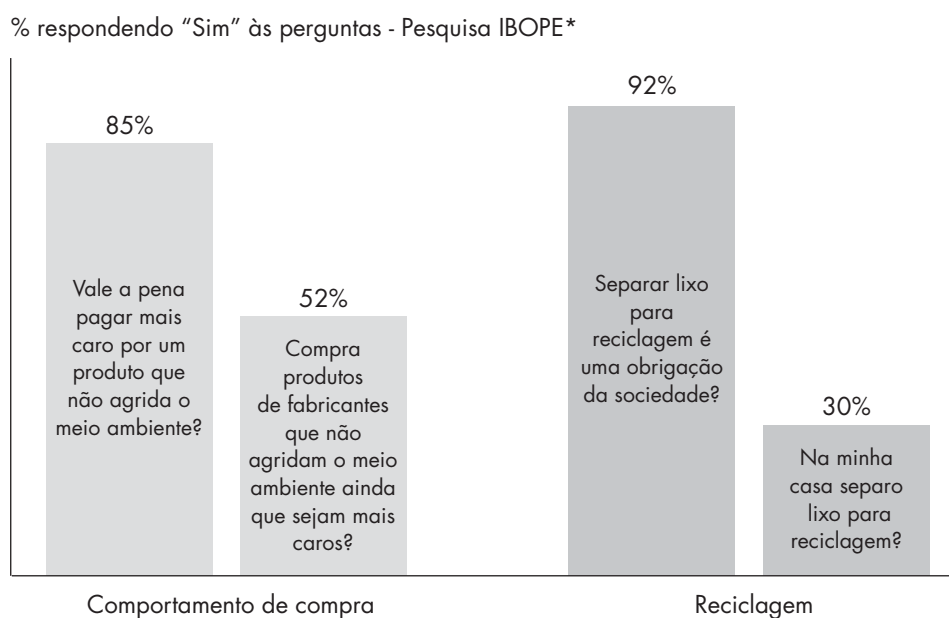
### Um pré-requisito para o crescimento?

Certamente há um crescente entendimento de que sustentabilidade ambiental pode ser um "pré-requisito" para um crescimento rentável (principalmente nos setores mais próximos ao consumidor final). As empresas estão bastante cientes do tipo de estatísticas mostradas a seguir: um estudo de 2004 da Environics mostra que pelo menos dois terços dos 25.000 consumidores nos Estados Unidos, Canadá e Europa Ocidental formam opinião baseados parcialmente na ética, no impacto ambiental e na responsabilidade social da empresa. Ao mesmo tempo, nos Estados Unidos, 60% dos adultos entrevistados declararam que o fato de uma empresa ser consciente quanto ao seu impacto ambiental e social os torna mais propensos a adquirir produtos e serviços desta empresa, enquanto 40% afirmaram que evitariam comprar determinados produtos se achassem que as embalagens poderiam representar uma ameaça à vida selvagem. No Brasil, a preocupação dos cidadãos com o meio

ambiente e sua preservação fica clara mediante resultados de pesquisas como a do IBOPE (Figura 2), que mostra que 30% dos entrevistados separam o lixo para a reciclagem e 52% deles dizem comprar produtos que não agridem o meio ambiente, ainda que sejam mais caros. Estes números devem ser analisados com cuidado, já que os entrevistados podem se sentir constrangidos em responder desfavoravelmente a questões como estas. Ainda assim, eles são uma sinalização clara do impacto da consciência ambiental no comportamento do consumidor final.

Devido a essas tendências, e às suas próprias convicções, muitas empresas de bens de consumo vestiram a camisa pró-meio ambiente. Nos EUA, a General Mills diminuiu a embalagem do seu produto "Hamburger Helper" (sem mudar a quantidade de produto inclusa em cada unidade) alegando uma redução da necessidade de 500 caminhões de entrega por ano. Ainda nos EUA, a Unilever comunicou que, ao redesenhar o frasco de seu shampoo "Suave", diminuiu sua demanda de plástico em um total de 15 milhões de garrafas. Na Europa (e também no Brasil),

**Figura 2: Práticas adotadas pelos cidadãos**



\*II Fórum IBOPE "Sustentabilidade hoje ou amanhã?" de setembro de 2007

empresas como Danone e Nestlé procuram incansavelmente reduzir o peso de suas embalagens de iogurtes e outros produtos, visando, com isso, economizar plástico e peso de transporte. A Timberland Company, por exemplo, fabrica botas e sapatos "biodegradáveis" e declara em todas as caixas de seus produtos, por meio de um "selo verde", quanto combustível fóssil foi utilizado para a criação de cada par de calçados. O CEO da Timberland, Jeff Swatz, explicou em uma conferência em Londres recentemente: "Na Timberland nós acreditamos que sustentabilidade, comércio e justiça podem ser simultaneamente perseguidos e entregues ao mercado consumidor".

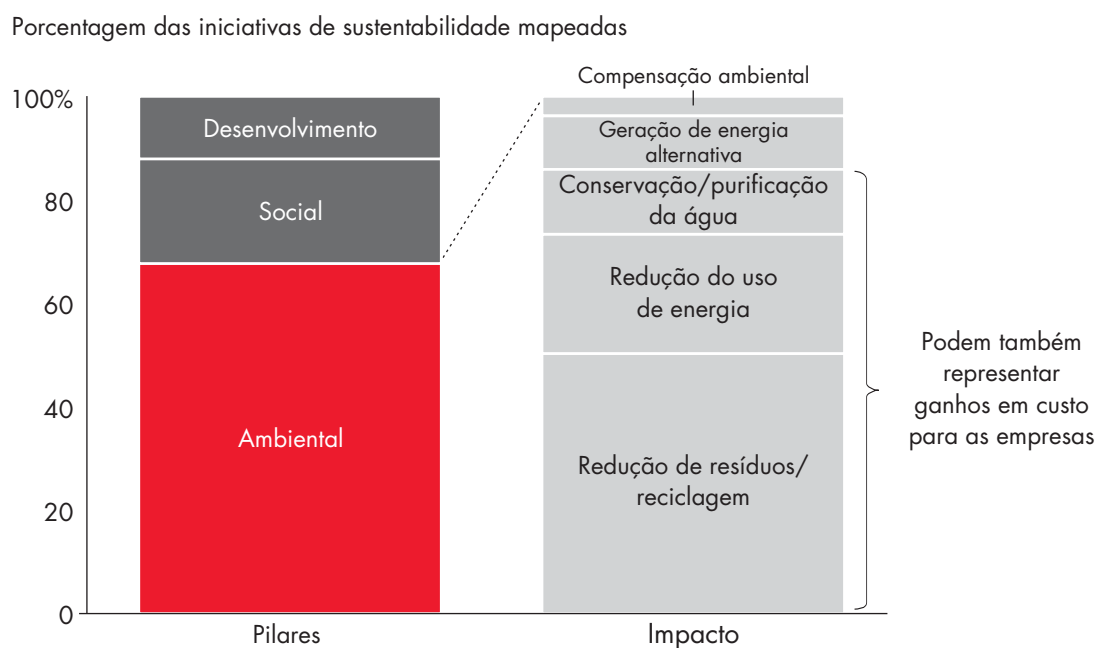
Não há dúvidas de que há muito potencial de redução de custos em atividades ambientalmente sustentáveis (Figura 3). Um eventual leitor mais crítico pode argumentar que todos esses exemplos são simplesmente casos de boa prática de gestão de custos empacotada como iniciativa ambiental. Independentemente da motivação inicial, há um claro benefício ambiental. Por exemplo, a Ford anunciou recentemente que passou a aplicar três camadas de tinta em seus automóveis em um único passo, eliminando assim o tempo de secagem, o tempo de utilização de maquinário e o volume de emissões, reduzindo em US\$ 7 o custo de fabricação de cada veículo. De forma mais tradicional, a Macy's, Inc. se beneficiou de um significativo incentivo benefício fiscal ao instalar painéis solares no teto de 28 lojas na Califórnia, enquanto a Wal-Mart anunciou seu objetivo de desenvolver uma loja de alta eficiência que irá consumir 20% menos energia que seus Supercenter padrão. E as oportunidades não param por aí. A Wal-Mart declarou recentemente que está trabalhando em conjunto com uma fabricante de caminhões para o desenvolvimento de um caminhão de grande capacidade (cinco eixos), o qual opera de forma híbrida-diesel. Trata-se de uma oportunidade enorme, considerando-se que a Wal-Mart é dona da segunda maior frota dos Estados Unidos.

No Brasil, a Natura também se beneficia da redução de custos com sua estratégia de utilização de refis. Em 2007, a empresa registrou um número de 21,3% de refis sobre os itens faturados no Brasil, um crescimento de 7% em relação ao ano anterior. Vale lembrar que não só os custos das embalagens de refis são menores, mas a rentabilidade percentual unitária é, via de regra, maior que unidades convencionais (não-refis).

Algumas empresas já aparecem dispostas a aceitar custos maiores (ou pelo menos investimentos maiores) em prol da sustentabilidade. O Banco Real por exemplo, criou uma "agência verde" localizada em Cotia. A diferença entre esta e as demais agências são os recursos empregados: tijolos reciclados, tinta sem solventes e assoalho e móveis de madeira certificada são alguns dos insumos usados. Além disso, a agência foi planejada para aproveitar ao máximo a luz natural, utiliza energia solar para iluminação das áreas de autoatendimento e possui um sistema de ar-condicionado que não emprega gases nocivos à camada de ozônio. Foram instalados também sistemas para o aproveitamento da água das chuvas e tratamento do esgoto, com reutilização da água nas descargas dos sanitários e na irrigação do jardim. As bacias sanitárias possuem duplo fluxo de acionamento, com consumo mínimo de água. É de se esperar que, além de ser menos impactante ao meio ambiente, essa agência tenha menor custo de utilidades (água, energia). No entanto, ela seguramente foi mais cara para construir do que uma agência típica.

Talvez um dos maiores exemplos de promoção da sustentabilidade ambiental atrelada à redução de custos é o esforço, por grandes varejistas europeus, de diminuir a utilização de sacolas plásticas descartáveis. A rede Tesco, no Reino Unido, a Monoprix, na França, entre outros, conseguem convencer parcelas significativas de seus consumidores a pagar alguns centavos por sacolas de plástico reforçado ou tecido, que podem ser utilizadas múltiplas vezes. Desta forma, eles economizam centenas de toneladas de plástico por ano, reduzem seu custo e, ao mesmo tempo, atendem às pressões das entidades regulatórias de seus países. No Brasil, algumas redes também adotaram estas medidas, como as sacolas retornáveis do Pão de Açúcar e Wal-Mart.

Benefícios de políticas ambientalmente corretas começam a ser percebidos no recrutamento e retenção de talentos. A MonsterTRAK.com reportou recentemente que 92% de jovens profissionais estariam mais inclinados a trabalhar para uma empresa "verde". Vários estudos mostram que políticas ecologicamente amigáveis ajudam a aumentar a produtividade dos colaboradores. Ambientes de trabalho com plantas, por exemplo, tendem a beneficiar a iluminação natural, que contestadamente melhora o humor dos funcionários. Muitos destes escritórios "verdes" chegam inclusive a ter sistemas de filtragem de ar bastante

**Figura 3: Muitas das atividades ambientais podem estar associadas à redução de custo**

Fonte: Análise Bain – Estados Unidos e União Européia

sofisticados, oferecendo qualidade de ar superior.

### Três níveis de esforços de sustentabilidade

Muitas empresas estão chegando à conclusão de que a quantidade de fatores relativos à sustentabilidade que estão em seu controle é limitada, e que soluções mais abrangentes dependem de esforços conjuntos (este tópico será tratado mais a fundo posteriormente). Mesmo assim, sozinhas ou em conjunto quando possível, muitas empresas de bens de consumo estão incorporando sustentabilidade em uma série de dimensões de seus negócios: no desenho de produtos e definição de matérias-primas, cadeias de valor, distribuição geográfica e comunicação para consumidores, investidores e colaboradores. Estes esforços caem em uma de três categorias: incipiente, engajado e inovador. A maioria das empresas que entrevistamos ou analisamos têm uma abordagem de portfólio no que se refere a atividades de sustentabilidade, ou seja, conduzem alguns esforços de cada umas das três categorias simultaneamente (Figura 4).

**Esforços incipientes:** Esforços com foco na prevenção e cumprimento dos padrões vigentes e com impacto indireto nos *economics* do negócio. Tais esforços são facilmente separáveis do dia a dia do negócio. Passos típicos que normalmente devem ser dados para uma organização ser reconhecida como responsável: utilização de papel reciclado no material de escritório e correspondência ou eliminação de ingredientes prejudiciais à saúde em alimentos como plásticos PVC e gorduras trans. A empresa de móveis Ikea, por exemplo, reporta que 14% do material em seu catálogo vem de fibras de florestas certificadas. O Banco Real, em 2003, foi pioneiro em utilizar papel reciclado em larga escala. Gradativamente, impressoras, copiadoras e materiais de comunicação, inclusive anúncios, outdoors, talões de cheques e extratos, passaram a utilizar papel reciclado. Hoje, ele está presente em quase 90% de todos os processos e materiais impressos do banco.

**Esforços engajados:** Estes esforços incorporam sustentabilidade no dia a dia de seus negócios e dos



produtos-chave da empresa. Muitos esforços mapeados por nós caem nesta categoria. A rede de lojas de material de escritório *Staples* oferece pastas de arquivo com marca própria feitas de materiais reciclados ao invés dos tradicionais "menos sustentáveis".

Outras empresas simplesmente decidiram que é o seu dever serem ambientalmente corretas. A Home Depot, por exemplo, não vendeu a quantidade de rosas que poderia no dia das mães: fornecedores locais não conseguiram suprir as quantidades necessárias de rosas e a empresa decidiu não importar o volume adicional de outro país porque, mesmo sendo mais baratas com o frete incluso, o nível de emissões de carbono associado ao envio era, na ótica da empresa, inadmissível.

Tais ações têm implicações de curto prazo no retorno sobre os investimentos e são consideradas como decisões "esperadas" pelos acionistas. Estas atividades demandam maior envolvimento estratégico de uma ou mais áreas da empresa.

**Esforços inovadores:** Esforços que levam a empresa a uma

total consciência ambiental. Uma forma de alcançar este estágio de evolução é a revisão plena do portfólio para garantir que ele só inclua produtos sustentáveis. A Wal-Mart seguiu esta estratégia em algumas de suas categorias, retirando de suas prateleiras dos Estados Unidos lâmpadas incandescentes comuns e substituindo-as com lâmpadas eficientes em consumo de energia. Uma outra rede de supermercados, a Wegmans, se abastece de camarões de uma fazenda em Belize que está condizente com suas políticas muito rígidas de sustentabilidade e está criando sua própria fazenda de produtos orgânicos, hoje em fase de testes.

Um bom exemplo no Brasil é um programa criado há um ano pelo O Boticário. O Programa Bio-consciência encoraja suas clientes a depositarem nas lojas da rede as embalagens dos produtos comprados, para sua posterior reciclagem. Desde a sua implantação até o fim de 2007, já foram recicladas mais de quatro toneladas de embalagens, representando aproximadamente 38.000 unidades, em Curitiba, Recife, Campinas e Belo Horizonte. "Toda

**Figura 4: Classificação do nível dos esforços**

Incipiente	Engajado	Inovador
<p>Cumprir os padrões legais</p> <p>Ações não fazem parte ainda das atividades diárias do negócio</p> <p>Geralmente está ligada à área corporativa de doações ou "cidadania corporativa"</p> <p>Ajuda a promover a marca</p>	<p>É esperado/demandado pelos principais acionistas</p> <p>Pode afetar as atividades diárias do negócio e exigir um alinhamento organizacional interno</p> <p>Retorno sobre o investimento de curto prazo</p> <p>Ajuda a conectar a marca à sustentabilidade</p>	<p>Transforma processos internos do negócio, design e desenvolvimento de produtos</p> <p>Exige colaboração dos vendedores e consumidores para promover uma mudança na indústria ou setor</p> <p>Visionário no mercado e na comunidade</p> <p>Retorno sobre o investimento pode ser de longo prazo</p> <p>Ajuda a desenvolver brand equity</p>



## Suporte a entidades de defesa ambiental - o caso da Fundação Amazonas Sustentável

Um caminho escolhido por muitas empresas é o patrocínio formal a entidades de preservação e conservação. No Brasil, um excelente exemplo destas entidades é a FAS - Fundação Amazonas Sustentável - que administra recursos públicos e privados para a preservação da floresta amazônica. A entidade iniciou as atividades em dezembro de 2007 e tem como um dos apoiadores o Banco Bradesco, que, além de integralizar metade do capital da organização, se comprometeu a doar mais de R\$10M por ano até 2012. A Coca Cola foi outra empresa que recentemente decidiu associar-se e aplicar R\$20M na instituição em 2008 e 2009, para ajudar na promoção de projetos ambientais. A rede hoteleira Marriott, por sua vez, estabeleceu um inovador programa para neutralizar as emissões de CO<sub>2</sub> relacionadas às estadias dos hóspedes da rede de hotéis no mundo: os hóspedes que voluntariamente aderirem ao programa poderão comprar os créditos de carbono gerados pelo desmatamento evitado da floresta, fruto da atuação da FAS na região. A Bain & Company também apoiou a FAS.

embalagem recebida é separada, descaracterizada e reciclada, incorporando-se como matéria-prima em outros processos produtivos", acrescenta Marcos Baptistucci, gerente de Segurança, Saúde e Meio Ambiente do O Boticário, em entrevista cedida recentemente. O programa proporciona um benefício secundário, porém importante, à empresa e aos seus consumidores: todas as embalagens vazias coletadas para reciclagem são retiradas do mercado e das mãos de falsificadores que as enchem com produtos sem controle de qualidade e que representam um risco à saúde dos usuários finais.

Indo além, algumas empresas estão abraçando por completo a sustentabilidade desde as fases iniciais de desenho de produto e de compra de matéria-prima. A Nike, por exemplo, lançou a marca *Considered*, uma linha completa feita a partir de poliéster reciclado e borracha remanufaturada, assim como algodão e cânhamo cultivados organicamente. O gigante dos artigos esportivos também limitou a logística produtiva dos produtos desta linha a uma circunferência de 200 milhas em torno de suas unidades fabris para reduzir emissões e custos associados ao transporte. Esta linha de produtos da Nike é apenas um exemplo de uma forte tendência de mercado na Europa e na América do Norte: a de produtos alternativos, vendidos tipicamente a um preço maior que a alternativa tradicional, porém embasado em práticas sustentáveis. Outros exemplos são linhas de produtos de limpeza com químicos naturais, alimentos orgânicos sem agrotóxicos e laticínios com embalagens biodegradáveis ou de fontes renováveis.

Apesar de as fatias de mercado destes produtos serem muito baixas, são considerados determinadores de tendências que, cedo ou tarde, acabam se disseminando para os produtos de massa.

Estes "esforços inovadores" tipicamente se traduzem em atividades que transformam os processos de negócio, o desenho e o desenvolvimento de produtos. Tais atividades demandam cooperação de fornecedores e clientes (que normalmente vão pagar mais por ofertas amigáveis ao meio ambiente) e ajudam a colocar a marca de uma empresa em um patamar mais alto.

## Passos para expandir sua vantagem em sustentabilidade

Algumas empresas têm investido muito tempo, massa cinzenta e dinheiro em questões relativas à sustentabilidade. A equipe responsável por sustentabilidade da Wal-Mart chegou ao ponto de ensinar funcionários da empresa como reciclar, cozinhar de forma saudável e usar meios de transporte alternativos. Indiferentemente do nível de evolução em que se encontra a consciência ambiental de sua empresa, há quatro ações que ela pode tomar para aumentar sua vantagem em sustentabilidade.

**Comece definindo a visão de seu negócio:** Pergunte a você mesmo: O que significa sustentabilidade para sua empresa e sua marca? Que tipo de objetivo você pode almejar? A empresa familiar Timberland tem uma visão apaixonada, recentemente expressa por seu CEO Jeff Swatz: "Nós acreditamos com toda convicção que comércio e justiça não

são dois conceitos separados, que fazer o bem e ter bom desempenho nos negócios não são noções antagônicas e que zelar todo dia pela entrega de resultados positivos no próximo trimestre faz parte de nossa responsabilidade." A missão do Banco Real não é nada menos ambiciosa: "Ser uma organização reconhecida por prestar serviços financeiros de qualidade exemplar aos nossos clientes, gerando resultados sustentáveis e buscando a satisfação de pessoas e organizações que contribuam conosco para a evolução da sociedade". Em paralelo, o banco divulga de forma sistemática sua preocupação em ser um banco sustentável.

**Em seguida, avalie onde sua empresa está:** Obviamente, são necessárias táticas diferentes para empresas que estão em estágio incipiente, engajado ou inovador no tocante aos seus esforços voltados à sustentabilidade ambiental. Como parte do processo, avalie as atividades focadas em sustentabilidade de outras empresas, tanto no seu quanto em outros mercados. Não há motivos para que uma série de empresas não pudessem adotar uma política de filtro de investimentos semelhante ao empregado pela PepsiCo: o projeto de novas plantas e armazéns deve contemplar aspectos de impacto no sistema fluvial da região, as possibilidades de se incorporar aspectos "verdes" nas edificações e o potencial de uso de fontes renováveis de energia. É muito comum, nesta fase de avaliação, empresas descobrirem que são muito incipientes em algumas áreas como desenvolvimento de produtos e muito desenvolvidas, ou até inovadoras, como conservação de energia e reciclagem.

**Comece com uma folha em branco para encontrar oportunidades de crescimento sustentável:** As maiores oportunidades para inovação em sustentabilidade e impacto na rentabilidade estão no desenho da cadeia de valor, em especial no seu início. Em 2001, a Starbucks, por exemplo, iniciou um programa de certificação da qualidade de seus grãos de café ao mesmo tempo em que materializava os princípios sociais e ambientais da empresa chamado C.A.F.E. (Coffee and Farmer Equity Practices). As regras deste programa não somente demandam que os fornecedores alcancem altos níveis de qualidade de seus produtos, mas também forneçam prova documental de que todos os participantes da cadeia de valor sejam devidamente remunerados, em especial os plantadores. Com isso, espera-se que sejam mantidas condições humanas de trabalho, a

legislação trabalhista seja cumprida, os trabalhadores recebam remuneração digna e usufruam de infra-estruturas de saneamento e moradia adequadas. No ano passado, 53 % de todas as 133 mil toneladas de grãos de café compradas foram aprovadas pelo programa C.A.F.E..

A Nokia, por sua vez, procura minimizar o seu impacto ambiental em todas as etapas da cadeia produtiva. No desenvolvimento de seus aparelhos celulares, sua meta é a durabilidade, de forma a reduzir a demanda pela empresa de metais pesados e outros químicos existentes nos celulares. Nas embalagens, a empresa procura, na medida do possível, utilizar materiais facilmente recicláveis, como bandejas de papel ao invés de plásticas (mesmo que a um custo um pouco maior). A empresa também procura desenhar sua cadeia de suprimentos global de forma a minimizar o transporte de insumos e produtos acabados pelo globo.

Exemplos como estes demonstram como algumas empresas vêm mudando sua cadeia de valor de forma a tornar-se mais sustentável. No Brasil, O Boticário passou a considerar componentes ambientais durante a avaliação do seu processo produtivo. Foi realizado, em parceria com o SENAI/CIC - CETSAM, um projeto piloto de gestão de custos ambientais nas linhas de produção, benefícios ambientais e econômicos, cujo foco é o processo produtivo. A partir desta experiência, a empresa decidiu incorporar métricas de gestão ambiental na otimização destes processos e, assim, pôde identificar oportunidades de melhorias relacionadas não só a benefícios econômicos, mas também aos ambientais. Além disso, a empresa possui um Programa de gerenciamento da responsabilidade na cadeia de fornecedores, que incentiva a adesão de práticas responsáveis entre seus principais fornecedores. O programa contempla oficinas que promovem a reflexão sobre práticas ambientais e sociais, o uso dos indicadores ETHOS para o acompanhamento do compromisso de seus fornecedores e o reconhecimento das melhores práticas.

**Meça os resultados para determinar o seu nível de sucesso:** Os padrões e métricas habituais de sustentabilidade ambiental são pouco pragmáticos, mas existem passos que as empresas podem dar para conseguir medir seu progresso nesta dimensão. A Timberland, por exemplo, foi ao extremo de criar um comitê específico em seu conselho de acionistas para garantir que a empresa se mantivesse comprometida a alcançar resultados concretos. É sempre uma boa idéia dar

apoio político e em expertise para os esforços/iniciativas de caráter ambiental. Quando a DuPont contratou seu primeiro diretor de sustentabilidade (CSO), escolheu Linda J. Fisher para a posição, que havia trabalhado para a agência nacional norte-americana de proteção ambiental. No HSBC, o responsável pelo grupo de desenvolvimento sustentável, Francis Sullivan, veio do fundo de vida selvagem mundial (WWF). A Natura contratou a Det Norske Veritas (DNV) para realizar o inventário de emissão de gases estufa realizada durante todo o seu processo produtivo e, desta forma, conseguir ter maior visibilidade sobre sua situação atual e medir eventuais resultados de esforços de redução.

### **Pensando além das paredes corporativas**

Cedo ou tarde, empresas percebem que, depois de adotadas as iniciativas mais simples, os maiores desafios ambientais requerem colaboração entre diferentes indústrias e trabalho conjunto com entidades governamentais ou ONGs.

Nos Estados Unidos, um exemplo de como diferentes empresas podem colaborar é a OIA (Outdoor Industry Association), associação constituída por grupos como a Mountain Hardware, Patagônia, Timberland e a VF Outdoor. Fundada em 1989, a OIA tem como objetivos: elevação dos padrões ambientais da indústria, difusão de esportes e recreação ao ar livre para fortalecer os mercados foco, disponibilização de serviços de suporte a empresas membro com o intuito de incremento de rentabilidade, defesa dos interesses de membros em entidades legislativas e regulatórias, treinamento profissional e educacional e suporte à inovação. Outro exemplo é a CARE - Carpet America Recovery Effort - uma organização criada pelas empresas participantes da cadeia de produção de tapetes e carpetes nos EUA para promover a reciclagem, processamento e reaproveitamento das fibras dos carpetes usados.

Também pode-se encontrar colaboração em grupos que certificam e rotulam a sustentabilidade de matérias-primas. Empresas como Wal-Mart, Patagônia e Timberland trabalham com o grupo Organic Exchange, que certifica se as fibras de algodão de certas peças de roupa são orgânicas. Existem organizações equivalentes para certificação da origem de produtos de pesca e madeira, como a Marine

Stewardship Council e a Forest Stewardship Council, respectivamente. A Suzano Papel e Celulose não só é certificada pelo FSC como também é um dos grandes promotores da organização na América do Sul.

Ao mesmo tempo, as corporações têm aprendido a trabalhar em conjunto com ONGs e organizações que conduzem a um ranqueamento de empresas, antes vistas com um certo grau de desconfiança. A Global Reporting Initiative (GRI), que criou o mais difundido padrão de reporte específico para sustentabilidade, trabalha muito próxima a empresas como Nestlé, Tyson Foods e Green Mountain Coffee.

Não se pode descartar o papel potencial de organizações mundiais de negócio, como o World Economic Forum. Tais entidades podem transcender pressões competitivas para o desenvolvimento de casos de sucesso de crescimento sustentável e servir como um arquivo vivo de melhores práticas e novas idéias a ser exploradas em outras indústrias e países.

Entidades governamentais também têm um papel fundamental, trabalhando em conjunto com fóruns mundiais para a criação de uma comunidade de negócios mais conscientes orquestrando esforços de várias empresas em iniciativas específicas para determinado setor ou desenhando políticas que estimulem um maior engajamento de empresas, institutos de pesquisa e ONGs.

O objetivo final de todos estes esforços deveria ser a criação de uma plataforma sustentável de negócios que atenda, ao mesmo tempo, necessidades ambientais e econômicas. Uma plataforma que, nas palavras do CEO da Timberland, Jeff Swatz, irá ajudar a "satisfazer um imperativo moral de acionistas, consumidores, funcionários e - do planeta" e que quebrará paradigmas como o levantado por Fábio Barbosa, presidente do Banco Real<sup>2</sup>: "As pessoas acham que ou você ganha dinheiro ou faz as coisas certas e respeita o meio ambiente. Isto é um falso dilema".

2 - Entrevista cedida à Revista Época em 26 de julho de 2007.



## **O negócio da Bain é auxiliar empresas a aumentarem seu valor**

Fundada em 1973, sob o princípio de que os consultores devem medir seu sucesso com base nos resultados financeiros de seus clientes, a Bain trabalha com times de alta gestão e acionistas para superar competidores e gerar impactos financeiros substanciais e duradouros. Nossos clientes têm superado o índice de desempenho do mercado de ações historicamente numa proporção de 4:1 em termos de valorização.

## **Para quem trabalhamos**

Nossos clientes são tipicamente líderes obstinados e ambiciosos. Eles têm o talento, a vontade e a abertura necessários para serem bem-sucedidos. Eles não estão satisfeitos com o *status quo*.

## **O que fazemos**

Ajudamos empresas a identificar suas fontes de valor, criar mais valor, fazê-lo mais rapidamente e sustentar estratégias de crescimento por mais tempo. Auxiliamos os acionistas e a alta direção a tomar as grandes decisões: em estratégia, organização, operações, tecnologia, fusões e aquisições. Quando apropriado, trabalhamos em conjunto com os clientes para fazer acontecer.

## **Como fazemos**

Reconhecemos que ajudar uma empresa a mudar requer mais do que uma recomendação. Então, tentamos nos colocar no lugar de nossos clientes e focar em ações.

Rua Olimpíadas, 205 - 12º andar

04551-000 - São Paulo - SP

Tel.: 55 11 3707 1390

E-mail: [frederic.declercq@bain.com](mailto:frederic.declercq@bain.com)

Para mais informações, por favor visite [www.bain.com](http://www.bain.com).