

SUSTENTABILIDADE E COMPETIÇÃO: PARADOXO OU OPORTUNIDADE?

Eliseu Vieira Machado Júnior

*Professor Assistente da Universidade Federal de Goiás, Professor da Faculdade Euro-Americana,
Mestre em Administração*

Eduardo Raupp de Vargas

*Professor da Faculdade Euro-Americana, Mestre em Administração, Doutorando do
PPGA/EA/UFRGS*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO
2. A EVOLUÇÃO PARA O NOVO PARADIGMA: EM DIREÇÃO A SUSTENTABILIDADE
3. A GESTÃO AMBIENTAL COMO RECURSO ESTRATÉGICO: A CONSTRUÇÃO DE CAPACIDADES DINÂMICAS SUSTENTÁVEIS
 - 3.1 O Enfoque da Produtividade dos Recursos
 - 3.2 “NATURAL-RESOURCE-BASED VIEW”
 - 3.3 Competências Dinâmicas “Verdes” e Competências Dinâmicas Sustentáveis
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

RESUMO

Diante de um cenário de profundas mudanças, onde se impõe a prática da competitividade e do desenvolvimento sustentável, as empresas preocupadas com as suas estratégias introduzem mecanismos de proteção ambiental, ou melhor dizendo, sistemas de gestão ambiental. Neste contexto, a questão que se coloca é porque esta prática não é generalizada no meio empresarial. O objetivo deste artigo é tentar responder a pergunta ora colocada, por meio de uma revisão da literatura que permita compreender o impacto das preocupações com a sustentabilidade global e esboçar as linhas gerais do conceito de “competências dinâmicas sustentáveis”, capaz de embasar um modelo de análise estratégica, onde a questão do desenvolvimento sustentável seja tratada com a importância requerida por este novo paradigma. A principal contribuição deste trabalho localiza-se na tentativa de síntese das seguintes abordagens teóricas: a abordagem da produtividade dos recursos, formulada por Porter e Linde, a “natural-resource-based view of the firm”, proposta por Hart e o enfoque das capacidades dinâmicas “verdes”, desenvolvido por Rugman e Verbeke. Destaca-se, ainda, as possíveis implicações gerenciais e de pesquisa que o presente trabalho pode despertar para futuras investigações.

PALAVRAS-CHAVE

Gestão Ambiental, Estratégia Competitiva, Produtividade dos Recursos, Competências Dinâmicas Verdes, *Natural-Resource-Based View*, Competências Dinâmicas Sustentáveis.

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos vinte anos o aumento da preocupação com o meio ambiente cresceu de forma significativa. As empresas que pretendem estar presente daqui a vinte anos no mercado, e que estão elaborando planos realistas para concretizar esta pretensão certamente estão reformulando suas prioridades tecnológicas atribuindo à variável ambiental uma importância muito maior.

A busca de maior competitividade, com o auxílio de um melhor desempenho ambiental, através de ganhos de eficiência decorrentes de redução de desperdícios, a denominada eco-eficiência, não pode ser obtida pelas mudanças tecnológicas isoladamente. A eco-eficiência requer, além das inovações tecnológicas, profundas mudanças nas metas e nos pressupostos que orientam as atividades corporativas. São necessárias, além da introdução de novas tecnologias, a adoção de novas práticas e ferramentas gerenciais aplicáveis às atividades do dia-a-dia da empresa. Esta perspectiva constitui um rompimento em relação ao senso convencional prevalente nas empresas quanto à relevância dos aspectos ambientais e humanos (Schmidheiny, 1992). Mesmo tendo em conta que a mudança é inerente ao modo de produção capitalista, sua evolução permite identificar movimentos cíclicos onde, em outras palavras, transformações qualitativamente diferenciadas são intercaladas por períodos importantes de regularidade. Há, então, a consolidação de determinados arranjos institucionais que asseguram um funcionamento esperado do sistema e agregam a ele uma estabilidade aparente. Assim, falar em mudanças quando se analisa qualquer fenômeno no âmbito do capitalismo requer sua caracterização e, se necessário, todas as adjetivações que as singularizem. Neste sentido, ao falarmos nas profundas mudanças vividas pelo capitalismo no último quartel do século passado, e nos primeiros anos deste, estamos nos referindo a um processo de transformação econômica, social e política, que determina um destes picos nos processos de mudança. Mais precisamente, podemos afirmar que está sendo observada uma transição de paradigma. Da decadência do modelo fordista, auspicioso no pós-guerra, emergem tecnologias baseadas na informação, meios de comunicação ágeis e rápidos, aceleração das mudanças tecnológicas e, mesmo, mudanças radicais nas formas de organização do trabalho, a valorização dos ativos intangíveis, a centralidade do conhecimento enquanto recurso estratégico. Embora este conjunto de transformações ainda não configure um todo nítido que permita identificar suas regularidades, aponta o surgimento de um novo paradigma, onde a capacidade de aprendizado, frente à velocidade das mudanças, torna-se a principal ferramenta para a sobrevivência e afirmação das empresas.

Este cenário deve, no entanto, ser complementado por outro importante sinalizador do processo de transição paradigmática ora em curso: a crescente preocupação com as questões relativas à proteção do meio ambiente, em especial com o emprego produtivo de recursos naturais não renováveis. E esta preocupação, por sua vez, permeia todas as atividades, envolve produtos, processos e serviços e subsidia várias iniciativas públicas, privadas e do terceiro setor. Justamente sob o impacto do que podemos singelamente chamar de “questão ambiental” é que se situa o tema deste artigo. Especificamente, a preocupação aqui colocada diz respeito a como a questão ambiental é incorporada ao dia-a-dia das empresas, considerando a sua definição maior de diretrizes, o guia de todas as atividades da empresa, ou seja, sua estratégia.

Tradicionalmente, interesses econômicos e interesses ecológicos são tratados como antagônicos. Em função deste entendimento, a adoção de mecanismos de proteção ao meio ambiente em empresas é geralmente atribuída às exigências legais ou comerciais e, em alguns casos, aos valores éticos de determinados empresários que moldaram um sistema de valores diferenciado em suas organizações. Vários autores têm procurado, então, demonstrar a compatibilidade entre o alcance dos objetivos econômicos das empresas e sua adequação aos princípios de uma produção mais limpa, ambientalmente responsável, enfim, a associação dos interesses de viabilidade das empresas com a perspectiva de desenvolvimento sustentável. Mais do que isso, muitos estudos tem se esforçado para consolidar uma perspectiva segundo a

qual a introdução de mecanismos de proteção ambiental no processo produtivo como a eliminação de resíduos tóxicos, a reutilização de insumos, o tratamento de efluentes, a reciclagem de resíduos sólidos e assim por diante, conduziriam a empresa a um patamar competitivo superior, ou seja, a uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Ainda assim, a visão tradicional persiste e, de fato, muitas empresas só introduzem sistemas de gestão ambiental quando compelidas por exigências legais ou comerciais, como no caso da exigência de certificação ISO ou dos chamados “selos verdes” para que uma empresa possa exportar seus produtos.

A questão que aqui se impõe como pano de fundo para nossa reflexão é: se a introdução de mecanismos de proteção ambiental, ou melhor dizendo, de sistemas de gestão ambiental nas empresas pode ampliar sua competitividade, por que esta não é uma prática generalizada nas empresas?

Nosso pressuposto neste artigo é que a superação da visão dicotômica entre viabilidade econômica e qualidade ambiental depende da solidificação de um novo instrumental teórico que permite a incorporação de novas considerações e de novas prioridades para a formulação estratégica à luz deste novo paradigma.

Neste sentido, o objetivo deste artigo é empreender uma revisão da literatura que permita, numa primeira parte, compreender o impacto das preocupações com a sustentabilidade global neste novo paradigma. Em seguida, consideram-se as principais abordagens teóricas que procuram incorporar a questão ambiental nas definições estratégicas das empresas e, a partir disso, procura-se estabelecer uma formulação que as integre e sintetize, a qual denominamos aqui como “competências dinâmicas sustentáveis”. Por fim, à guisa de conclusão, são apresentadas as considerações finais, com destaque para possíveis implicações gerenciais e de pesquisa que o presente trabalho pode despertar para futuras investigações.

2. A EVOLUÇÃO PARA O NOVO PARADIGMA: EM DIREÇÃO A SUSTENTABILIDADE

Como mencionado, as preocupações com uma melhor gestão ambiental nas empresas vêm sendo gradativamente incorporadas, à medida que avançam as regulamentações ambientais em muitos países e cresce a exigência de adoção de normas internacionais de certificação dos processos de gestão ambiental ou mesmo dos processos produtivos. Nesta perspectiva, Hart e Milstein (1999) apresentam os programas de adequação e responsabilidade ambiental desenvolvidos pela indústria química norte-americana. Podemos afirmar, assim, que se desenrola um processo de melhorias ambientais contínuas, denominado freqüentemente na literatura pelo termo “greening”.

A noção de “greening” pode ser compreendida também a partir do difundido conceito de ecoeficiência, definido como

“...a competitividade na produção e colocação no mercado de bens e serviços que satisfazem às necessidades humanas, trazendo qualidade de vida, minimizando os impactos ambientais e o uso de recursos naturais, considerando o ciclo de vida da produção e reconhecendo a ‘ecocapacidade’ planetária” (World Business Council for Sustainable Development apud Almeida, 2002).

Para o alcance destes objetivos é necessário contar com inovações que, seja pela redução dos insumos requeridos (por meio da eliminação dos resíduos e pela menor dependência de recursos não-renováveis), seja pelo aumento do produto (por meio da redução da parcela de não-produto resultante do processo produtivo em vigor), aumentem a produtividade da firma (Madu, 1996). Em outras palavras, “isto requer a checagem de todo o processo de produção da matéria-prima ao produto acabado para detectar qualquer fonte potencial de resíduo e proativamente adotar ações para eliminá-los” (Madu, 1996, p.41).

Em uma interpretação do mesmo conceito, Nascimento (2000) afirma que a ecoeficiência resulta da aplicação dos princípios da chamada “produção mais limpa”, aumentando a eficiência da empresa e a competitividade do produto, devendo estar assentada em pilares econômicos, ambientais e sociais, necessitando, portanto, de validação social¹. Makower (1994), por sua vez, propõe medidas para a ecoeficiência, baseadas em três grandes noções: prevenção da poluição, redução dos resíduos e eficiência energética.

Os termos empregados nestas definições como “aumento da eficiência”, “minimização de impactos ambientais”, “redução de resíduos”, “checagem do processo” e outros, denotam, assim, a identificação entre os conceitos de “greening” e ecoeficiência. O foco de ambos é a melhoria contínua, isto é, a adaptação dos processos, produtos e serviços existentes às crescentes restrições ambientais.

Hart e Milstein (1999) argumentam que a melhoria contínua, no entanto, não oferece perspectivas para a transformação da atividade econômica em direção ao paradigma da sustentabilidade, onde desenvolvimento sustentável e competitividade seriam indissociáveis. Sua interpretação é de que a exigência de preocupação com um modelo de desenvolvimento sustentável diz respeito a sua compreensão como “a habilidade da geração atual em suprir suas necessidades sem comprometer as possibilidades das futuras gerações em suprir as suas” (p.25). Eles argumentam que “greening” e, portanto, ecoeficiência, reforçam o desempenho dos processos e produtos vigentes, deixando em segundo plano a busca de inovações radicais que levariam, por sua vez, a transformação do processo produtivo. Em suas palavras, “...‘greening’ estimula a melhoria contínua mais do que a reinvenção ou inovação fundamental” (p.24).

Recorrendo a Schumpeter (1985), em sua noção de “destruição criadora”, estes autores entendem que a necessidade de um desenvolvimento sustentável marca o surgimento de um novo paradigma, onde a sustentabilidade é a grande força motora do processo de “destruição criadora” e, portanto, dos processos de inovação. Assim, firmas que restringem sua gestão ambiental a inovações incrementais não conseguem forjar as condições de sustentabilidade de longo prazo. A incapacidade de revolucionar seus produtos, processos e serviços fará com que a dinâmica da destruição criadora estabeleça limites a sua existência. O processo de “destruição criadora”, por sua vez, estabelece um universo de novas oportunidades de negócios, de reestruturação de várias indústrias, eliminação e surgimento de outras. O quadro 1, abaixo, ilustra esta compreensão.

QUADRO 1 – MELHORIA CONTÍNUA VERSUS DESTRUIÇÃO CRIADORA

Estratégias para “Greening”	Estratégias para Sustentabilidade
Foco no Existente	Foco no Emergente
Produtos	Tecnologias
Processos	Mercados
Fornecedores	Parceiros
Clientes	Clientes
Acionistas	“Stakeholders”
Característica: A melhoria incremental contínua racionaliza a indústria.	Característica: A destruição criadora descontínua reestrutura a indústria.

Fonte: adaptado de Hart; Milstein (1999).

Meyer-Krahmer (2001) formula na mesma direção ao afirmar que o problema dos atuais modelos voltados para um uso racional dos recursos ambientais é que eles não oferecem retornos que compensem os investimentos para a sustentabilidade. Em outras palavras, afirma que o cenário atual da gestão ambiental

¹ Resultados da aplicação dos princípios de produção mais limpa em termos de inovações e aumento da competitividade podem ser avaliados em Daroit e Nascimento (2000) e Lemos e Nascimento (1998).

não proporciona os elementos necessários para a constituição de uma “economia ambientalmente sustentável”, a qual ele define como “não somente proteção ambiental ‘defensiva’ (por exemplo, de acordo com regulamentações), mas que torna possível para as empresas inovações e novas estratégias de negócios” (p.183). Ainda segundo o mesmo Meyer-Krahmer (2001),

“...estratégias empreendedoras completamente novas podem ser percebidas com este enfoque...uma variedade de objetivos como reduzir custos, melhorar a qualidade, novos campos de negócios, assim como a combinação entre produtos/serviços oferecidos, podem ser ao mesmo tempo compatíveis com o objetivo de uma economia ecologicamente sustentável” (p.185).

Estas noções, entretanto, não significam que a melhoria contínua deva ser posta de lado e que qualquer ação de melhoria ambiental que não revolucione os processos produtivos deva ser abandonada. As perspectivas da destruição criadora e da economia ambientalmente sustentável devem ser entendidas como tal, ou seja, como perspectivas. Elas devem ser a inspiração da gestão ambiental e, neste sentido, devem provocar uma revolução em seu escopo. Mas sua transformação em perspectivas hegemônicas e, portanto, o rompimento definitivo do paradoxo entre economia e ecologia, assim identificado por Porter e Linde (1995), passa por um processo evolucionário de aprendizado, cujo ritmo será dado na proporção em que as firmas pioneiras acumularem sucessos e desenvolverem, assim novas trajetórias.

Os exemplos de grandes indústrias químicas, trazidos por Hart e Milstein (1999) podem ser novamente considerados.

“Lideradas pela transformação da Monsanto em direção às ciências da vida, várias companhias estão perseguindo estratégias de desenvolvimento sustentável vinculadas à agricultura. Dow iniciou o desenvolvimento de pesticidas ‘verdes’ usando ‘tracer technology’ ou processos baseados em fermentação para substituir pesticidas químicos clorados” (p.25-26).

Esta migração para atividades baseadas principalmente na biotecnologia, demonstra a capacidade de aproveitar estas janelas de oportunidades estratégicas conferidas pelo ambiente de mudança de paradigma, em outras palavras, sua capacidade de aprendizado frente às exigências vislumbradas no novo paradigma.

Embora os efeitos desta evolução em direção a sustentabilidade ainda não sejam totalmente previsíveis, sua incorporação aos esforços de concepção de novas estratégias assume contornos de inevitabilidade, ao menos na perspectiva de obtenção de vantagens competitivas de longo prazo.

Assim, torna-se insubsistente qualquer construção que procure estabelecer contradição entre viabilidade econômica, como tradicionalmente definida, e desenvolvimento sustentável: ambos são faces da mesma moeda. Isto não impede que o processo tenha obstáculos. Como afirma Meyer-Krahmer (2001),

“A velocidade com a qual estas estratégias de inovação são adotadas depende não menos das mudanças nas condições políticas, das mudanças nas preferências dos consumidores e da ‘mudança estrutural mental’ nas empresas. Em todos os casos, estas estratégias de inovação trarão uma mudança estrutural radical em setores. Portanto, finalmente, a velocidade de disseminação destas estratégias de inovação é substancialmente influenciada pelo poder de vencedores e perdedores...Esta batalha não é travada entre esquerda/direita, ecologistas/não-ecologistas, empregadores e empregados, mas ocorre por meio da economia, da sociedade e da política” (p.185).

Como ultrapassar estes obstáculos no campo da estratégia é o esforço que desenvolveremos na próxima seção.

3. A GESTÃO AMBIENTAL COMO RECURSO ESTRATÉGICO: A CONSTRUÇÃO DE CAPACIDADES DINÂMICAS SUSTENTÁVEIS

Enfrentar a discussão trazida na seção anterior, incorporando o desenvolvimento sustentável na dimensão colocada, requer, ao nível da firma, uma nova perspectiva estratégica, capaz de transpor a questão da sustentabilidade para a ordem do dia, como condição *sine qua non* para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. Em outras palavras, o desafio da formulação estratégica sob este novo paradigma requer concepções teóricas que permitam a percepção da gestão ambiental na empresa como fonte de recursos estratégicos, compreendidos como competências específicas de determinada firma que estabeleçam sua diferenciação e vantagem em relação aos concorrentes. Neste sentido, são apresentadas aqui três contribuições teóricas: a abordagem da produtividade dos recursos, formulada por Porter e Linde (1995), a natural-resource-based view of the firm, proposta por Hart (1995) e o enfoque das capacidades dinâmicas “verdes”, esboçada por Rugman e Verbeke (2000). Ao final, num esforço de síntese das mesmas, apresenta-se o conceito de capacidades dinâmicas sustentáveis.

3.1 O Enfoque da Produtividade dos Recursos

Porter e Linde (1995) propõem que a estratégia das firmas passe a considerar a questão ambiental a partir do conceito de produtividade dos recursos. Este conceito, por sua vez, está baseado na noção de que a poluição, entendida aqui como qualquer passivo ambiental resultante do processo produtivo de uma empresa ou do ciclo de vida do seu produto, é uma forma de desperdício econômico, ou seja, sinaliza que os recursos não estão sendo empregados da forma mais eficiente possível.

Este enfoque requer, então, um olhar diferenciado na estratégia das empresas, que mostre a necessidade de identificar estes pontos de desperdício e de apontar as oportunidades para incrementar a produtividade dos recursos. Em outras palavras, trata-se da identificação de custos habitualmente desprezados, que se perpetuam de forma oculta, e de sua superação por meio de inovações que aumentem a produtividade e, por conseguinte, a competitividade da firma. Nas palavras de Porter e Linde (1995),

“Hoje administradores e reguladores estão focados sobre os custos de eliminar ou tratar a poluição. Eles devem mudar seu foco de atenção para incluir os custos de oportunidade da poluição – recursos desperdiçados, esforços desperdiçados e diminuição do valor do produto para o cliente. Ao nível da produtividade dos recursos, melhorias ambientais e competitividade vêm juntos” (p.122).

Este enfoque, portanto, permite um primeiro rompimento com a falsa contradição entre sustentabilidade e competição. É verdade que uma nova cultura organizacional é requerida, com uma postura pró-ativa que aborda os custos em sua totalidade, indo além do que habitualmente o registro contábil permite e desvendando os custos ocultos.

Mais do que isso, determinar o que é ou não custo, nesta visão, exige que o valor do produto seja determinado pela perspectiva do cliente. Isto é, toda e qualquer atividade ao longo da cadeia de valor de determinado produto que não represente agregação de valor deve ser eliminada (Porter, 1992). A atividade que produz resíduos, que causa poluição, portanto, aumenta os custos de produção, ainda que implícitos, e reduz o valor agregado ao cliente,

fazendo com que este possa procurar outro fornecedor ou reduzir a frequência de suas aquisições. Esta é, sem dúvida, a justificativa econômica para sua eliminação.

Esta justificativa econômica precisa ser muito bem compreendida. Muitas vezes ao avaliar a eficácia do processo produtivo, ou seja, seus resultados, a empresa pode desprezar os ganhos potenciais com a eliminação dos custos da poluição. Somente analisando o processo pela ótica do cliente será explicitado que os resultados estão aquém da eficácia máxima.

Neste sentido, esta abordagem, como os próprios autores comentam, está em acordo com vários princípios dos programas de qualidade (Porter; Linde, 1995). Também, pode-se afirmar, com os princípios aplicados nos métodos de produção mais limpa e de produção enxuta, onde o conceito de valor definido pelo cliente é o ponto de partida de implementação do método (Womack; Jones, 1998).

3.2 “Natural-resource-based view”

A abordagem “Resource-based view” constitui um dos principais enfoques do pensamento estratégico contemporâneo compreende as firmas como um conjunto de recursos agrupados para determinado fim. É baseada no argumento central de que uma firma conseguirá manter uma determinada vantagem competitiva ao longo do tempo na medida em que possua recursos estratégicos. Um recurso para ser considerado estratégico deve ser único, possuir valor claramente identificado pelos clientes e ser de difícil imitação pela concorrência (Porter, 1992). Em relação a sua natureza, estes recursos podem ser físicos, financeiros, humanos ou organizacionais e constituem, assim, as competências da firma (Hart, 1995).

Inspirada nesta visão, a abordagem “Natural-resource-based view” consiste na consideração das competências ambientais da firma no bojo dos seus recursos estratégicos. Assim, a habilidade da firma em desenvolver produtos e processos ambientalmente responsáveis, bem como sua capacidade de lidar e sobrepor as restrições que o ambiente natural lhe impõe, são recursos que lhe permitem assumir vantagens competitivas em um paradigma caracterizado pela preocupação com a sustentabilidade ambiental. Estes recursos, portanto, são as competências ambientais da empresa.

Em outras palavras, a “Natural-resource-based view” rompe com a contradição entre economia e ambiente ou entre sustentabilidade e competição, afirmando que estratégia e vantagem competitiva estarão baseadas em competências que propiciam a atividade econômica sustentável ambientalmente (Hart, 1995).

O desenvolvimento destes recursos estratégicos ambientais baseia-se na conexão de três ações definidas estrategicamente: prevenção da poluição, auditoria do produto e desenvolvimento sustentável. O quadro abaixo resume estas perspectivas.

QUADRO 2 – “Natural-resource-based view”: esquema conceitual

Conjunto de Ações Estrategicamente Definidas	Objetivo Ambiental	Recurso Estratégico	Vantagem Competitiva
Prevenção da poluição	Minimizar emissões, efluentes e resíduos	Melhoria Contínua	Menores custos
Auditoria do Produto	Minimizar os custos ao longo do ciclo de vida do produto	Integração dos “Stakeholders”	Antecipação em relação aos competidores
Desenvolvimento Sustentável	Minimizar os impactos ambientais do crescimento e desenvolvimento da firma	Visão Compartilhada	Posição futura

Fonte: adaptado de Hart (1995).

Logo, a preocupação com a minimização das emissões, efluentes e resíduos, levaria a um conjunto de ações de prevenção da poluição, desenvolvendo a competência ambiental de

melhoria contínua dos processos. Já o objetivo de minimizar os custos ao longo do ciclo de vida do produto, envolvendo toda a cadeia produtiva, desde a avaliação e correção do processo produtivo dos fornecedores até o uso e o descarte dos produtos pelos clientes, pode ser atingido pela atividade de auditoria do produto, levando a integração dos “stakeholders” (parceiros da empresa), que passa a ser a grande competência ambiental que permite a empresa antecipar-se em relação aos seus concorrentes na identificação e eliminação de problemas ambientais, conferindo-lhe, aí, uma vantagem competitiva. Por fim, a preocupação em minimizar os impactos ambientais que possam vir a ocorrer no processo de crescimento e desenvolvimento da empresa, faz com que um conjunto de ações voltado para o desenvolvimento sustentável forme na empresa uma visão compartilhada com a sociedade sobre a sua evolução o que, por seu turno, estabelece uma vantagem competitiva na definição de sua posição futura.

Assim, a perspectiva da “natural-resource-based view” permite combinar objetivos estratégicos com ações de curto e médio prazos e a consideração da gestão ambiental, por meio de ações estrategicamente definidas, como forma de criar recursos estratégicos. Portanto, um passo além da noção de produtividade dos recursos, contemplada nas estratégias de melhoria contínua destinadas ao controle da poluição, onde a iniciativa da preocupação ambiental está enraizada no controle de custos, esta abordagem permite estabelecer estratégias coerentes com o paradigma de sustentabilidade.

3.3 Competências Dinâmicas “Verdes” e Competências Dinâmicas Sustentáveis

Analisando o impacto das regulamentações ambientais provenientes de órgãos governamentais sobre a estratégia competitiva de empresas multinacionais, Rugman e Verbeke (2000) argumentam que uma firma deve possuir competência suficiente para, dada a sua constelação de recursos, ela se adapte a eventuais restrições oriundas do ambiente competitivo.

Ou seja, imaginando-se, como proposto por Porter e Linde (1995), que a poluição seja vista como um desperdício e que seja atacada estrategicamente com práticas de melhoria contínua ou, ainda, que a gestão ambiental seja encarada como um elemento central na constituição de recursos estratégicos, como proposto pela “Natural-resource-based view”, há a necessidade de que a firma desenvolva competências para reagir a restrições exógenas, como regulamentações governamentais ou barreiras comerciais, impedindo que estas deteriorem seus recursos e, mais do que isso, utilizando-as como guias para a atividade inovadora que forje novos recursos estratégicos. A estas competências denominam “competências dinâmicas verdes”.

Infelizmente, o sentido de adaptação a restrições externas trazido por Rugman e Verbeke (2000), limita o alcance destas competências a uma perspectiva de melhoria contínua. Retomando a discussão proposta na seção anterior, isto é, de como a preocupação com a sustentabilidade pode ser incorporada ao dia-a-dia das empresas, em especial, à sua formulação estratégica, e num esforço de síntese das três abordagens apresentadas, podemos dizer que uma estratégia sustentável ambientalmente requer o desenvolvimento de “competências dinâmicas sustentáveis”.

Estas, por sua vez, reúnem a capacidade da firma para implementar práticas de melhoria contínua, de adaptação às restrições legais, mas, também, competências que permitam a firma desenvolver novos processos, produtos e serviços ambientalmente sustentáveis que garantam sua competitividade. Neste sentido, elas são dinâmicas, pois detêm a capacidade de reagir e sobrepor-se às pressões externas. Mas precisam ser sustentáveis, nos dois sentidos que a ambigüidade do termo nos permite desenvolver: primeiro, sustentáveis ao longo do tempo, por constituírem um diferencial competitivo oriundo não só da melhoria

continua, mas da capacidade inovadora da empresa; segundo, sustentáveis porque sua ação vai ao encontro da preocupação com a preservação e renovação dos recursos naturais.

Hart (1999), baseado no conceito de destruição criadora de Schumpeter (1985), discute em parte esta questão, ao argumentar que a construção de um paradigma econômico sustentável necessitaria de rupturas radicais com os métodos de produção habitualmente usados e consagrados. Neste sentido, ataca as práticas de melhoria contínua por limitarem as ações definidas em adaptações ambientalmente corretas.

A preocupação de Hart (1999) ao aplicar o conceito de destruição criadora nesta discussão, subjuga a questão da competitividade à questão ambiental. Como temos sustentado, aqui, este caminho não parece o melhor, uma vez que impõe um hiato entre os valores ambientais e a prática produtiva.

O conceito de “competências dinâmicas sustentáveis”, por sua vez, incorpora esta preocupação, embora não deixe de lado a certeza de que, em um período de transição, como o descrito no início deste trabalho, é necessário que muitas vezes nos limitemos ao possível em detrimento do ideal. Portanto, estas “competências dinâmicas sustentáveis” reúnem, finalmente, os elementos teórico-práticos necessários para que as empresas possam romper com a dicotomia entre sustentabilidade e competição e, mais do que isso, adentrar sob a perspectiva de um novo paradigma, onde a sustentabilidade joga papel fundamental, com condições de estabelecer vantagens competitivas de longo prazo.

4. Considerações Finais

Este artigo procurou discutir a questão da sustentabilidade, elemento central no novo paradigma em construção nesta fase do capitalismo, e as possibilidades de sua incorporação às estratégias das firmas, rompendo com o paradoxo tradicionalmente proposto entre a viabilidade econômica das empresas e os investimentos em gestão ambiental em direção a modelos de desenvolvimento ambientalmente sustentáveis.

Neste sentido, foram apresentados os elementos conformadores deste novo paradigma no que tange à sustentabilidade, destacando a necessidade de uma perspectiva evolutiva que gradualmente rompa com a visão “greening” focada apenas em melhorias contínuas e incorpore a noção de “destruição criadora”, no sentido de fomentar o desenvolvimento de novos processos, produtos e serviços ambientalmente sustentáveis e, porque não, de uma economia ambientalmente sustentável.

Para tanto, foram discutidas três abordagens distintas, porém complementares, que se preocupam em subsidiar a formulação estratégica com os elementos de gestão ambiental, a saber: o enfoque da produtividade dos recursos, a “natural-resource-based view” e a abordagem das competências dinâmicas “verdes”. Mais do que informar a estratégia, estas abordagens propõem a gestão ambiental como o centro da preocupação, na medida que sob o signo da sustentabilidade ela é a grande fonte de recursos estratégicos. Para tanto, propusemos a título de síntese destas abordagens a noção de competências dinâmicas sustentáveis, entendidas como a combinação da capacidade de implementar melhorias contínuas com a noção de que somente com o desenvolvimento de processos, produtos e serviços ambientalmente sustentáveis a firma poderá assegurar vantagens competitivas de longo prazo. Pela natureza deste trabalho, a operacionalização deste conceito e, conseqüentemente, sua verificação empírica, resta como um desafio para a pesquisa futura.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Renilda Ouro. **A ecoeficiência e as empresas do terceiro milênio**. Disponível em <http://www.perspectivas.com.br/leitura/18c.htm> Acesso em 25/06/2002.
- DAROIT, Dorian; NASCIMENTO, Luis Felipe. A busca da qualidade ambiental com incentivo à produção de inovações. In: **Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração**, n.24, 2000.
- HART, Stuart L. A natural-resource-based view of the firm. **Academy of Management Review**, v.20, n.4, 1995. p.986-1014.
- HART, Stuart L.; MILSTEIN, Mark. Global sustainability and the creative destruction of industries. **Sloan Management Review**, fall, 1999. p.23-33.
- LEMONS, Ângela Denise; NASCIMENTO, Luis Felipe. A produção limpa como geradora de inovação e competitividade. In: **Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração**, n.22, 1998.
- MADU, Christian Ndubisi. **Managing green technologies for global competitiveness**. Westport: Quorum Books, 1996.
- MAKOWER, Joel. **The e-factor: the bottom-line approach to environmentally responsible business**. New York: Plume, 1994.
- MEYER-KRAHMER, Frieder. Industrial innovation and sustainability – conflicts and coherence. In: ARCHIBUGI, Daniele; LUNDVALL, Bengt-Ake. **The globalizing learning economy**. Oxford: Oxford University Press, 2001.
- NASCIMENTO, Carlos Adilio Maia. Em busca da ecoeficiência. **Read**, v.6, n.3, 2000.
- PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- PORTER, Michael; LINDE, Claas van der. Green and Competitive. **Harvard Business Review**, september-october, 1995. p.120-134.
- RUGMAN, Alan; VERBEKE, Alain. Six cases of corporate strategic responses to environmental regulation. **European Management Journal**, v.18, n.4, 2000. p.377-385.
- SCHUMPETER, Joseph. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- WOMACK, James P.; JONES, Daniel T. **A mentalidade enxuta nas empresas: elimine o desperdício e crie riqueza**. Rio de Janeiro, 1998.