

# Novas estratégias integram-se aos negócios

Para Elizabeth Laville, consumidor tem papel importante para os mercados sustentáveis

JULIANA LOPES/REVISTA IDÉIA SOCIOAMBIENTAL SÃO PAULO

Estar no lugar certo e na hora certa. São poucas as empresas que conseguem fazer justiça a essa frase popular quando o assunto são os negócios sustentáveis. Para Elizabeth Laville, diretora e fundadora da consultoria francesa Utopies, o senso de oportunidade constitui o principal segredo das estratégias bem-sucedidas para introdução de produtos verdes no mercado, como a linha Ecoimagination, da GE, e o veículo Prius, da Toyota. Para a autora do livro "L'entreprise verte: le développement durable change l'entreprise pour changer le monde" ("Negócios verdes - como as mudanças do desenvolvimento sustentável nos negócios podem mudar o mundo", ainda sem tradução para o português), consumidores têm papel importante na promoção de mercados sustentáveis.

Ela é uma das especialistas mais experientes no campo da responsabilidade socioambiental na Europa. Atuando à frente da Utopies, já trabalhou em parceria com o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Pacto Global. Também tem auxiliado na formulação de estratégias de responsabilidade social corporativa para companhias como Ben & Jerry's, Nature & Découvertes, InterfaceFlor, Carrefour, Lafarge, Veolia, Danone, Michelin, Tetrapak, L'Oréal, SI-

TA/Suez, ST Microelectronics, Rhodia e Alstom, entre outras.

Segundo a especialista, as empresas que têm uma visão de oportunidade em relação à sustentabilidade assumem postura pró-ativa, procurando ouvir os stakeholders e introduzir padrões mais responsáveis no mercado. Elas se encontram em um estágio que Elizabeth classifica como sustentabilidade 2.0, caracterizado pela revisão não apenas de processos, mas principalmente de produtos e serviços. Antecedem essas etapas a filantropia corporativa e a sustentabilidade 1.0. Em entrevista à Idéia Socioambiental, Elizabeth Laville contou experiências dos três estágios de sustentabilidade empresarial, baseadas em 15 anos de atividades dedicadas ao tema.

## **Idéia Socioambiental: Que fatores são importantes para construção de uma cultura de sustentabilidade na empresa?**

**Elizabeth Laville:** O primeiro passo para criar uma cultura de sustentabilidade é entender melhor as questões nas quais a companhia pode ser considerada responsável pelos diferentes públicos de interesse tanto no presente quanto no futuro. Uma boa forma de se fazer isso é organizar reuniões individuais com as partes interessadas. Essa iniciativa costuma até evoluir para algo que fazemos aqui na França, como na Lafarge, por exemplo, que tem um painel permanente de stakeholders. Esses painéis aconselham e acompanham as empresas ao longo dos anos e as ajudam a lidar com questões relacionadas à sustentabilidade, assim como a fazer as conexões necessárias do tema com o negócio.

Com o tempo, as empresas foram forçadas a desenvolver outras posturas em relação a suas práticas corporativas. Tiveram que buscar certificações para as fábricas, repensar práticas e processos em toda a cadeia produtiva. Nessa segunda etapa, que chamo de sustentabilidade 1.0, as corporações engajadas começaram a comunicar as suas práticas, publicando-as em relatórios de responsabilidade corporativa. No entanto, o poder de transformação dessa ferramenta está muito focado nas práticas corporativas, de modo que os produtos e serviços nem sempre sofrem mudanças significativas. Companhias como a General Electric iniciaram uma nova fase, a sustentabilidade 2.0, em que os compromissos já não se limitam mais às boas práticas, mas consideram adaptar seus produtos e serviços. Esse é o terceiro estágio, marcado por uma visão de oportunidade.

Essas empresas assumiram uma postura pró-ativa. Desenvolveram as tecnologias mais limpas e, por isso, estão cinco a dez anos à frente do resto das companhias. Mesmo que essas medidas não tenham forte influência no montante de vendas, ainda assim funcionam como boa propaganda para as marcas que acreditam nisso. No caso da General Electric, por exemplo, desde que lançou a Ecoimagination o seu valor de marca subiu 30%. A Toyota, por sua vez, viu seu valor da marca crescer 47%, desde o lan-

çamento do Prius. Isso não quer dizer que a valorização esteja apenas ligada à sustentabilidade, porém, ela constitui parte importante.

## **IS: No longo prazo, as empresas acabarão tendo que tratar a sustentabilidade de forma estratégica? A sustentabilidade 2.0 é uma tendência irreversível?**

**EL:** Se a empresa passa pelos três estágios — filantropia corporativa, sustentabilidade 1.0 e sustentabilidade 2.0 — independentemente de quanto tempo permaneça em cada um deles, existe alguma tendência de evolução no processo de inserção do conceito no centro da estratégia do negócio. No entanto, minha visão é que a sustentabilidade não pode ser reduzida a uma pequena estratégia que fica ao lado da principal. Analisando as empresas, todas afirmam que a sustentabilidade está integrada aos negócios. Mas, na maioria das vezes, isso não é verdade. Quando prestamos atenção, vemos que a estratégia está mais voltada para adquirir novas companhias e vender outras. A sustentabilidade nunca está integrada nesses assuntos. A implementação plena do conceito requer que esteja inserido em todas as áreas da companhia e isso só é possível se houver integração com a estratégia principal.

## **IS: Qual o primeiro passo para implementar estratégias de linhas de negócios verdes?**

**EL:** As empresas que pretendem lançar soluções verdes no mercado devem voltar seus esforços de inovação para a sustentabilidade. Se os investimentos em pesquisa e desenvolvimento, por exemplo, não estiverem concentrados nessa área, no médio e longo prazos a companhia não terá produtos verdes para lançar no mercado. A segunda mudança que precisa ser feita é no marketing, evoluindo de uma postura reativa para outra pró-ativa. Um exemplo interessante disso é a Bodyshop, primeira indústria cosmética a deixar de realizar testes em animais, prática até então sem precedentes no setor. A Bodyshop educou os consumidores e no final das contas as outras fabricantes foram atrás. Essa prática se popularizou no mercado.

## **IS: Na sua opinião, que aspectos fizeram com que as empresas passassem a tratar a sustentabilidade de forma integrada ao negócio?**

**EL:** Em quase todos os países do mundo, as estratégias de sustentabilidade passam por três etapas. A primeira está relacionada à filantropia corporativa. Basicamente, na França, essa fase foi muito forte entre a metade dos anos 1980 e 1990. As empresas começaram a ficar atentas às questões sociais e ambientais e viram que poderia haver alguns riscos caso não fizessem nada a respeito. As empresas envolvidas com atividades de filantropia corporativa se fizeram algumas perguntas, abrindo-se para novas idéias e novos atores.

## **IS: Qual o papel dos consumidores nesse processo de transição para um novo modelo de negócios, baseado no triple bottom line?**

**EL:** As empresas, em sua maioria, pensam que os consumidores estão prontos para receber novos produtos, simplesmente porque representam um mercado específico. O problema é que, às vezes, o consumidor não está pronto, especialmente para produtos muito novos. Nesses casos, a corporação precisa ter uma atitude cooperativa, mesmo porque, se por outro lado for esperar pelas condições favoráveis do mercado, pode perder uma oportunidade e se prejudicar.

Em relação a mercados sustentáveis não é diferente. No setor automotivo, por exemplo, enquanto a Honda esperava o mercado estar pronto para optar por tecnologias mais limpas, a Toyota lançou o Prius, que em pouco tempo se tornou sucesso de vendas. Em abril, a empresa vendeu mais de um milhão deste carro no mundo. O resultado fez com que seus competidores chegassem à conclusão de que era hora de buscar tecnologias mais limpas. Os consumidores têm um papel importante na promoção de mercados sustentáveis à medida que demonstram às empresas que estão dispostos a optar por produtos mais responsáveis.

Veja mais no site:  
[www.ideiasocioambiental.com.br](http://www.ideiasocioambiental.com.br)

### SUSTENTABILIDADE 1.0

- Ações sociais e ambientais abrangentes e desintegradas da estratégia de negócio
- Revisão de práticas
- Adoção de certificações de processos



### SUSTENTABILIDADE 2.0

- Integração da sustentabilidade à estratégia de negócios
- Esforços de inovação, pesquisa e desenvolvimento voltados ao desenvolvimento sustentável
- Revisão do modelo de negócios
- Revisão e desenvolvimento de novo portfólio de produtos sustentáveis
- Conquista e desenvolvimento de novos mercados