

SUA EMPRESA É VERDE



O MEIO AMBIENTE ENTROU DEFINITIVAMENTE NA AGENDA DOS NEGÓCIOS. COMPANHIAS DE TODOS OS SETORES SABEM QUE SÓ HÁ UM CAMINHO PARA SE ADAPTAR AOS NOVOS TEMPOS: INOVAR PARA TRANSFORMAR A CRISE AMBIENTAL EM VANTAGEM COMPETITIVA

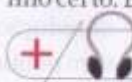
POR CYNTHIA ROSENBERG E EDUARDO FERRAZ

A pergunta da página ao lado é obrigatória. Para respondê-la, presidentes de empresas globais, como GE, Wal-Mart e DuPont recorrem a organizações ambientalistas, e não às tradicionais consultorias de gestão. Jeff Immelt, o principal executivo da GE, criou uma iniciativa de desenvolvimento de tecnologias limpas que já rende bilhões de dólares depois de ouvir o que Jonathan Lash, do reputado WRI, o Instituto de Recursos Mundiais, tinha a dizer. Lee Scott, CEO do Wal-Mart, decidiu disseminar práticas ambientais responsáveis entre dezenas de milhares de fornecedores depois de ser convencido por Peter Seligmann, da Conservação Internacional, de que a escassez de algumas matérias-primas poderia provocar um efeito em cadeia que afetaria os negócios da rede varejista. Charles Holiday, presidente da DuPont, contratou Paul Gilding, ex-diretor da divisão internacional do Greenpeace, para ajudar a descobrir a contribuição da empresa ao aquecimento global.

A mensagem é clara: quando executivos como Immelt, Scott e Holiday pedem ajuda para repensar as operações de suas companhias, é sinal de que há uma transformação definitiva no mundo corporativo. Não se trata de reformas cosméticas. Quando eles, as locomotivas econômicas, sobem a régua da responsabilidade ambiental, empresas do mundo todo são levadas a fazer o mesmo. A onda verde ganha força com o envolvimento dos donos do dinheiro. Bancos como Goldman Sachs e Citigroup adotam critérios socioambientais na concessão de crédito e na definição de suas opções de investimentos. "Estamos claramente atingindo o ponto de transição em que um fenômeno que era conduzido por uma minoria se transforma na grande tendência", disse a Época NEGÓCIOS o empresário suíço Stephan Schmidheiny, pioneiro na

pregação da responsabilidade socioambiental das empresas (leia entrevista completa à pág. 62). Um relatório publicado em 2006 pela Climate Group, organização sem fins lucrativos com sede na Inglaterra, afirma que ações de redução da emissão de gases que provocam o efeito estufa de 33 companhias multinacionais geraram uma economia de US\$ 9,3 bilhões. Só a DuPont, que já teria reduzido suas emissões em 65%, declara ter economizado US\$ 3 bilhões entre 1990 e 2005 com programas de eficiência energética. No Brasil, a siderúrgica CST Arcelor gerou a receita adicional de US\$ 41,6 milhões no ano passado com a venda de resíduos da produção para outras empresas – como a escória dos altos-fornos, usada como matéria-prima pela indústria de cimento.

"Empresas que usam lentes verdes são mais inovadoras e empreendedoras que suas concorrentes", afirmam Daniel Esty e Andrew Winston, professores da Universidade Yale, nos EUA, e autores do livro *Green to Gold*. "Elas identificam novos problemas antes dos outros e são melhores em encontrar novas oportunidades para reduzir custos." É fundamental que sejamos absolutamente claros num ponto: ser verde, hoje, vai muito além de plantar árvores ou separar o lixo. A responsabilidade ambiental nestes novos tempos deve ser pensada em todos – isso mesmo, todos – os aspectos da operação. Trata-se de eliminar impactos ambientais no conjunto da cadeia de negócios, de desenvolver produtos e serviços que ajudem os consumidores a reduzir o próprio dano ecológico e a melhorar a qualidade de vida, além de incentivar padrões responsáveis de consumo. É o início de uma revolução. Nas páginas a seguir, Época NEGÓCIOS apresenta algumas das perguntas que toda companhia precisa responder no caminho da excelência ambiental – com exemplos das que já dão passos no caminho certo. Bem-vindo à era da empresa verde.



Podcast POR TRÁS DA CAPA em
www.epocanegocios.com.br

AS SETE QUESTÕES FUNDAMENTAIS

O QUE AS COMPANHIAS DEVEM LEVAR EM CONTA EM SEU DESEMPENHO

1 CLIMA pág. 46
Sua empresa ajuda a combater o aquecimento global?

2 LIXO pág. 50
Sua empresa consegue gerar menos resíduos?

3 DESIGN pág. 52
Sua empresa cria produtos ecologicamente corretos?

4 ÁGUA pág. 54
Sua empresa evita desperdícios?

5 COMUNIDADE pág. 56
Sua empresa respeita os interesses dos vizinhos?

6 LIDERANÇA pág. 58
Sua empresa defende a causa?

7 GOVERNANÇA pág. 60
A cúpula de sua empresa está comprometida?

1 CLIMA Sua empresa ajuda a combater o aquecimento global?



Fábrica em Cajamar: controle de emissões

Natura, COSMÉTICOS

ANTES>>> A Natura não sabia quanto cada xampu ou sabonete representava em termos de emissão de gases do efeito estufa.

DEPOIS>>> A empresa fez um inventário de emissões e descobriu que os produtos são responsáveis por 80% delas. Agora, estuda formas de reduzi-las em toda a cadeia – da extração da matéria-prima aos processos internos e dos fornecedores, incluindo o transporte, consumo e descarte de produtos e embalagens.

“Não importa se você está numa indústria poluente ou num negócio ‘limpo’, como um banco de investimentos – sua empresa vai sentir, cada vez mais, os efeitos das mudanças climáticas.” O alerta foi feito por Jonathan Lash e Fred Wellington, do World Resources Institute (WRI), o Instituto de Recursos Mundiais, em um artigo da revista *Harvard Business Review*. “Até os mais céticos em relação aos perigos do aquecimento global já reconhecem que, simplesmente porque tantos outros estão preocupados, o fenômeno tem implicações sérias.” Segundo um estudo apresentado em 2006 pelo inglês Nicholas Stern, ex-economista-chefe do Banco Mundial, reduzir a emissão dos gases que provocam o efeito estufa a níveis seguros custaria 1% do PIB mundial. Não fazer nada poderá custar entre cinco e 20 vezes mais.

O medo do que pode acontecer com o planeta provoca uma movimentação inédita nos negócios. Investidores avaliam o risco climático das atividades que financiam e investem bilhões em energia renovável. Segundo a ONU, o mercado de tecnologias limpas pode alcançar US\$ 1,9 trilhão em 2020. Companhias adotam metas de redução de emissões e desenvolvem políticas voltadas para as mudanças climáticas. Em 2006, 72%

– sem criar formas de reduzir efetivamente as emissões em suas operações. “São empresas que desejam se mostrar engajadas sem atacar a essência do problema”, diz o consultor Marco Fujihara, do Instituto Totum.

Ajudar a combater o aquecimento global é mais complicado que isso. Tudo começa, segundo Lash e Wellington, do WRI, com a compreensão dos riscos e das oportunidades das mudanças climáticas para o negócio. Os riscos podem ser relacionados a novas regulamentações (*acompanhe quadro à pág. 48*), e as oportunidades podem estar na melhoria da eficiência energética ou na criação de mercados. Estabelecer metas de redução só é possível quando se conhece em detalhes as emissões da empresa. Entram aí as preocupações diretas – como a quantidade de energia necessária para fazer um determinado produto – e indiretas – como a logística. A análise permite identificar oportunidades de redução que podem estar em novas fontes de energia, insumos ou processos tecnológicos.

No Brasil, uma das empresas que começaram a fazer o dever de casa é a fabricante de cosméticos Natura. Seus executivos começaram a se interessar por estudos de emissão de dióxido de carbono em 2001, quando a com-

das empresas do índice FT500, do jornal *The Financial Times*, responderam à solicitação de informações sobre gases do efeito estufa do Carbon Disclosure Project (CDP), uma iniciativa de 225 investidores institucionais responsáveis pela gestão de US\$ 31 trilhões de dólares. No Brasil – que é signatário do Protocolo de Kyoto mas não possui compromissos quantitativos –, 73% das empresas que responderam ao CDP relatam ter alguma estratégia de redução, relacionada a projetos de ecoeficiência ou de venda de créditos de carbono. “Empresas com produtos e serviços com baixa intensidade de emissões percebem uma vantagem competitiva crescente na preferência de investidores e consumidores, e no acesso a mercados externos e a licitações públicas”, afirma o relatório do CDP.

Como acontece com qualquer assunto que repentinamente entra em evidência, há ações consistentes convivendo com exemplos do mais vazio marketing ambiental. Algumas companhias clamam ser “carbono neutro” só por colocar dinheiro em projetos de plantio de ár-

1%
DO PIB MUNDIAL
SERÁ O CUSTO DA
REDUÇÃO DOS GASES
QUE PROVOCAM O
EFEITO ESTUFA



panhia patrocinava uma pesquisa sobre as mudanças climáticas na Ilha do Bananal, em Tocantins. Na época, o trabalho desenvolvido ali não tinha nenhuma relação com os produtos fabricados em Cajamar, em São Paulo – era uma iniciativa isolada. Seis anos depois, o tema da redução de emissões se transformou em um dos maiores desafios ambientais – e de negócios – já enfrentados pela companhia. “Sem a participação das empresas, que têm capital e tecnologia, não há como criar um mundo verde e combater a mudança do clima”, diz Eduardo Luppi, vice-presidente de inovação da Natura. “Por isso, estabelecemos a meta de mitigar toda a nossa emissão de carbono até 2008. Não queremos simplesmente comprar indulgências compensando apenas uma parte.”

O levantamento das emissões da Natura evidenciou que 80% delas estão relacionadas às especificações dos produtos (ingredientes e embalagens). Os outros 20% dizem respeito à manufatura e ao transporte. “O inventário mostrou que precisaríamos analisar toda a cadeia: do berço da matéria-prima ao pós-uso, o lixo descartado”, diz Luppi. Os executivos da empresa inspiraram-se num modelo proposto pela Carbon Trust, organização inglesa que orienta empresas para reduzir emissões e custos de energia. Segundo a organização, para gerar um benefício ambiental verdadeiro, a indústria terá de reduzir o dano em toda a cadeia de negócios.

É iniciativa mais complexa do que pensar somente nos processos internos. A fim de encontrar formas de reduzir a quantidade de carbono relacionada a cada xampu, batom ou sabonete, os pesquisadores da Natura tiveram de sair a campo para estudar todos os elos da cadeia: a compra da matéria-prima, os processos dos fornecedores, o consumo de

energia, o descarte do produto e da embalagem e a logística. Recentemente, a empresa incluiu nas embalagens uma tabela que informa a quantidade de ingredientes de origem vegetal contida na fórmula e o percentual de material reciclado usado nas caixas e nos frascos, entre outros indicadores. Colocar ali o indicador de CO₂ é o próximo passo. Iniciativas como essa já existem na Europa. A Carbon Trust lançou, em março deste ano, um selo que indica a quantidade de dióxido de carbono reduzida na fabricação, entrega e disposição de alguns produtos. Com a criação do selo, a entidade pretende ajudar o consumidor a identificar se o fabricante realmente desenvolve ações para combater o aquecimento global. É uma inovação promissora. **EN**



Selo da Carbon Trust: o objetivo é mostrar para os consumidores redução de emissões nos produtos

O EFEITO NOS NEGÓCIOS

Os principais riscos que as mudanças climáticas e as políticas globais podem representar para as empresas

RISCOS REGULATÓRIOS

Restrições provocadas por novas legislações nacionais e internacionais que visem a limitar a emissão de gases do efeito estufa podem afetar os custos e a produtividade das empresas

RISCOS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Em alguns setores, o surgimento de novas regras pode levar a um aumento dos custos em toda a cadeia. O risco existe, por exemplo, na indústria automobilística, que depende de fabricantes de aço, borracha ou alumínio – setores que devem sofrer mais restrições daqui para a frente

RISCOS DE MERCADO E DE REPUTAÇÃO

Mudanças na percepção do consumidor podem levar a uma redução na demanda por produtos de uso intensivo de energia. Empresas cujos processos contribuem para o aquecimento global – ou as consideradas lentas na adequação aos novos padrões ambientais – podem sofrer ataques e boicotes

RISCOS FÍSICOS Eventos climáticos extremos – como secas, tempestades ou aumento no nível dos oceanos – podem causar danos aos ativos, afetar a disponibilidade de recursos ou causar transtornos logísticos. Empresas de setores como seguros, agricultura, pesca e turismo estão entre as que podem ser mais afetadas

Fontes: World Resources Institute e Carbon Disclosure Project

A PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS

Em 2006, 33 companhias listadas na Bovespa responderam ao questionário do Carbon Disclosure Project (CDP), iniciativa voltada para dar transparência às políticas empresariais de mudanças climáticas. Alguns resultados:

85%

declaram que podem ter suas operações, ou as de seus fornecedores, afetadas por eventos climáticos extremos

79%

possuem profissionais ou comitês responsáveis pelo tema das mudanças climáticas

73%

afirmam ter alguma estratégia de redução de emissões (programas de ecoeficiência ou venda de créditos de carbono)

61%

forneceram algum tipo de informação sobre suas emissões – mas poucas fazem inventários

58%

divulgam informações sobre as estratégias de mudanças climáticas no relatório anual

6%

afirmaram levantar informações sobre as emissões referentes ao uso ou à disposição dos produtos

2 LIXO Sua empresa consegue gerar menos resíduos?

No mundo, são gerados mais de 4,2 bilhões de quilos de lixo por dia, ou uma média de 700 gramas por habitante. No Brasil, são 140 milhões de quilos diários, metade enviada para lixões a céu aberto. O chorume, líquido gerado pela decomposição do lixo orgânico, contamina o solo e o lençol freático. O gás metano, outro resultado da decomposição, contribui 21 vezes mais para o efeito estufa que o CO₂. Mas nem tudo é notícia ruim. A cadeia de reciclagem se fortalece – já é um negócio de R\$ 8 bilhões ao ano no Brasil. O país recicla 96% das latas de alumínio e 77% dos papelões. Tecnologias novas que geram mais valor ao lixo prometem aumentar esse índice.

Quando o engenheiro ambiental paulista Fernando von Zuben entrou para os quadros da Tetra Pak, em 1995, sabia que teria um desafio difícil pela frente. Os ambientalistas sempre adoraram criticar a empresa. “Eles entravam com as pedras e eu era a vitrine”, diz von Zuben, diretor de meio ambiente da Tetra Pak. O motivo da ira eram as embalagens longa vida fabricadas pela companhia, que usam camadas finíssimas de plástico, alumínio e papel, e sempre foram um pesadelo para a reciclagem. Ou, pelo menos, eram. Depois de sete anos de pesquisas e investimentos de R\$ 12 milhões, a Tetra Pak, em parceria com a fabricante de papéis Klabin, a produtora de alumínio Alcoa e a TSL Ambiental, conseguiu desenvolver uma tecnologia inédita no mundo para a reciclagem total da embalagem. Trata-se de um equipamento que gera calor de até 15 mil graus Celsius (mais quente que a superfície do sol) e consegue isolar as moléculas de alumínio das de plástico – separação que representa o grande nó da reciclagem desse tipo de embalagem.

O calor é gerado com o que se chama na física de plasma, o quarto estado da matéria (impossível colocar a mão para sentir), obtido quando um jato do gás argônio passa através de um feixe elétrico. Como o processo é feito sem oxigênio, o plástico não queima e sai do conjunto de tubulações na forma de parafina líquida, pronta para ser revendida à indústria. O alumínio derrete e é moldado em lingotes de 25 quilos, que

seguem direto para a linha de produção da Alcoa, líder do setor. As emissões de gases são praticamente nulas. Nem na Suécia, onde está localizada a matriz da Tetra Pak, existe esse processo. Lá tudo é queimado para a geração de energia. A tecnologia é de propriedade da TSL Ambiental, que já fazia algo parecido para descontaminar terrenos poluídos com petróleo. A empresa montará um sistema da mesma família

na Espanha, em 2008, e outro na Bélgica, em 2009. No Brasil, a geringonça high-tech fica em Piracicaba, no interior de São Paulo, e foi inaugurada em 2005. Está estrategicamente cravada ao lado da Klabin, a maior recicladora de papéis do país, que recupera 240 mil toneladas de papel por ano.

Antes da inovação, aplaudida mundialmente, os técnicos da Tetra Pak tinham desenvolvido uma maneira para que o alumínio e o plástico, ainda unidos, fossem usados para fabricar telhas e vassouras. Von Zuben convenceu fabricantes a utilizar o material e, com isso, o valor da tonelada de embalagens usadas aumentou. É o melhor argumento para convencer os catadores a juntar caixas longa vida – agora tratadas com a nova modalidade de reciclagem. Há cinco anos, o preço da tonelada era de R\$ 100. Hoje, está em R\$ 270. Resultado: entre 2001 e 2006, o volume de embalagens recicladas dobrou, chegando a 24% do total de embalagens produzidas. A meta da Tetra Pak é atingir 40% em 2010. Os catadores se animam. “Nosso salário médio está em R\$ 900 por mês”, diz o catador Sérgio Longo, de 40 anos, tesoureiro da Coopere, uma cooperativa da categoria em São Paulo. **EN**



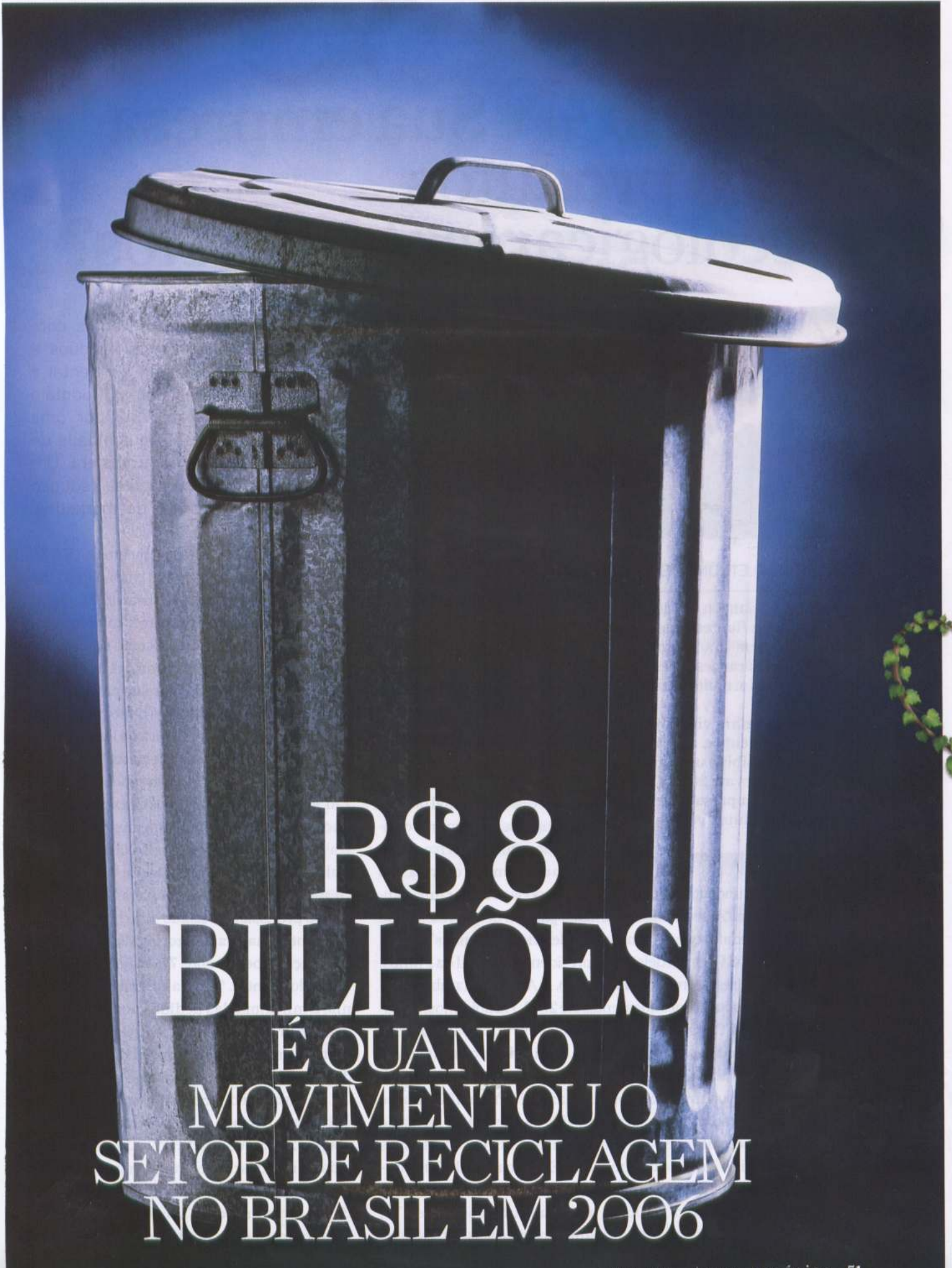
FERNANDO VON ZUBEN

Reciclagem em Piracicaba: idêla exportada

Tetra Pak, EMBALAGENS

ANTES>>> A separação do alumínio e do plástico da caixinha longa vida era o grande nó da reciclagem. A Tetra Pak se uniu à Alcoa, à Klabin e à TSL para descobrir uma maneira de resolver o problema.

DEPOIS>>> Foi criada tecnologia inovadora que aquece o alumínio e o plástico a uma temperatura mais quente que a da superfície do sol. A separação é total, as substâncias podem ser reutilizadas e o processo tem emissão de gases quase nula.



R\$ 8
BILHÕES
É QUANTO
MOVIMENTOU O
SETOR DE RECICLAGEM
NO BRASIL EM 2006

3 DESIGN Sua empresa cria produtos ecologicamente corretos?



Lâmpadas sem chumbo: energia limpa

Philips, ELETROELETRÔNICOS

ANTES>>> A Philips lançou, na década de 80, as lâmpadas fluorescentes compactas, que consomem 75% menos energia que as lâmpadas incandescentes. Mas as vendas nunca foram muito altas.

DEPOIS>>> A companhia virou líder de mercado no segmento e, agora, vários países querem proibir o uso das lâmpadas incandescentes até 2012. O crescimento futuro da empresa deverá ser liderado por produtos verdes.

um exemplo contundente de como o ecodesign pode se tornar uma vantagem competitiva. "Acreditamos que a maior parte de nosso crescimento futuro virá de produtos que respondam aos desafios ambientais", disse a Época NEGÓCIOS Gerard Kleisterlee, presidente mundial da Philips.

Outros países querem fazer o mesmo. A Austrália também pretende banir as lâmpadas incandescentes até 2012. Há dois anos, brigadas jovens de Fidel Castro visitam residências em Cuba para instalar lâmpadas fluorescentes, numa tentativa de diminuir os apagões na ilha. A Venezuela faz a mesma coisa. Tudo isso porque as incandescentes, que desde sua invenção por Thomas Edison, em 1879, quase não sofreram alterações, e desperdiçam 95% da energia na forma de calor. A Philips acredita que o movimento é irreversível e aposta suas fichas no ecodesign - não só de lâmpadas. Ela tem mais de 200 produtos no mercado que apresentam impacto ambiental menor que seus concorrentes. Foram, só em 2006, 54 novos lançamentos, entre TVs, telefones celulares, lâmpadas e equipamentos médicos. Esses itens

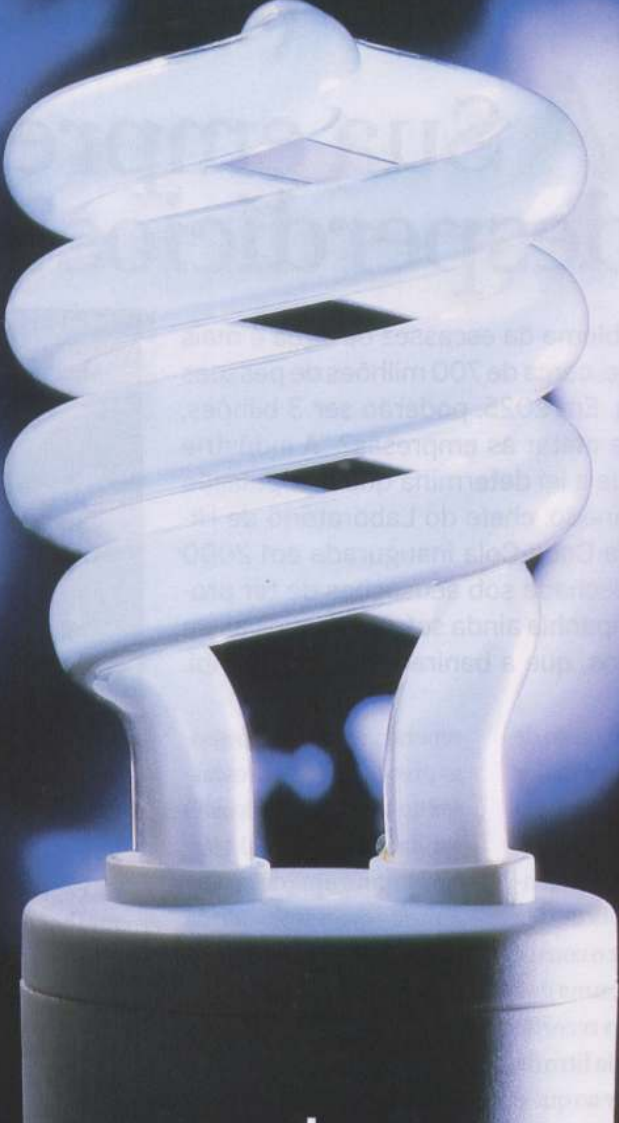
Ecodesign é o desenho de produtos e processos mais eficientes, concebidos para consumir menos energia, produzir menos resíduos e ser mais duráveis. O potencial de redução do impacto ambiental é enorme. De acordo com a organização americana Rocky Mountain Institute, substituir uma lâmpada incandescente de 75W por uma compacta fluorescente de 20W, que produz a mesma quantidade de luz, evita o lançamento de até 590 quilos de CO₂ na atmosfera. Um produto com ecodesign eficaz pode trazer para a empresa redução de custos de fabricação e ainda se tornar um apelo de marketing.

"Quantos legisladores são necessários para trocar uma lâmpada?" Esse é o nome brincalhão de um projeto de lei apresentado no mês passado pelo deputado estadual da Califórnia Lloyd Levine, democrata. E quem vai achar graça dessa antiga piada é a Philips. O projeto prevê a proibição das lâmpadas incandescentes no estado da Califórnia até 2012 - e a companhia holandesa é líder mundial de vendas de lâmpadas fluorescentes compactas, que reduzem a cerca de um quarto o consumo de energia. Eis

representaram 8% do faturamento de US\$ 36 bilhões da companhia no ano passado, ou US\$ 2,9 bilhões - bem acima da meta de 3%. Os lucros, porém, só começaram a ser colhidos agora. A maioria dos produtos, como no caso das lâmpadas fluorescentes compactas, criadas há quase 30 anos, é mais cara na prateleira do supermercado. Isso significa que o preço pago pelo consumidor só compensa no longo prazo.

A subsidiária brasileira da Philips conhece a dificuldade em vender produtos verdes. Em 2005, depois de seis anos de experimentos que envolveram até equipamentos de raios infravermelhos utilizados pela Nasa, saiu das linhas de produção da fábrica de Capuava, na Grande São Paulo, uma lâmpada fluorescente de uso profissional, estado da arte em termos ambientais na sua categoria. Mas o custo de fabricação é pelo menos 7% maior, e isso tem afastado clientes. "Deu tanto trabalho e só tenho 5 mil lâmpadas pedidas por mês", diz o engenheiro químico Maurício Orlandini, gerente de produção da Philips e líder da equipe de 18 funcionários que desenvolveu o produto.

Isso quer dizer que foi uma aposta ruim? Talvez não. Quando a União Européia determinou, em 2003, que a partir de 2006 seriam proibidas lâmpadas com chumbo, engenheiros da Philips da Europa, dos Estados Unidos e da Tailândia correram para Capuava para aprender todas as macetes da produção sem chumbo. **EM**



US\$ 2,9
BILHOES
FOI O FATURAMENTO
DA PHILIPS EM 2006
COM PRODUTOS
DA LINHA VERDE

4 ÁGUA Sua empresa evita desperdícios?

Alguns pesquisadores avaliam que o problema da escassez de água é mais urgente que o do aquecimento global. Hoje, cerca de 700 milhões de pessoas em 43 países sofrem com a falta d'água. Em 2025, poderão ser 3 bilhões, segundo dados da ONU. Como isso pode afetar as empresas? "A indústria é a primeira a sentir a falta d'água, porque a lei determina que a população tenha sempre a prioridade", diz Paulo Canedo, chefe do Laboratório de Hidrologia da Coppe/UFRJ. Uma fábrica da Coca-Cola inaugurada em 2000 na Índia chegou a ser temporariamente fechada sob acusações de ter provocado a seca nos poços da região. A companhia ainda sofreu represálias de pelo menos dez universidades americanas, que a baniram de seus campi.

Poucas empresas necessitam tanto de água no seu negócio quanto a AmBev, a maior produtora de cerveja da América Latina. Do conteúdo de cada garrafa, 95% é de H₂O. A questão da escassez, é natural, tornou-se central na companhia. Em 2006, depois de dez anos de projetos destinados a reduzir o consumo, a fábrica de cervejas de Curitiba, uma das 30 unidades da AmBev, marcou um recorde de 3,49 litros de água usados para cada litro de cerveja produzido, um índice inferior ao que é considerado o índice de excelência no mundo, de 3,75 litros. A média de consumo de todas as fábricas ainda não atingiu esse padrão - está em 4,3 litros. Mas, cinco anos atrás, a proporção era 30% maior. "Somente fazendo esse trabalho poderemos garantir a sobrevivência do nosso negócio", diz Milton Seligman, diretor para assuntos corporativos da empresa.

O empenho ambientalista pode ser visto na fábrica de Jaguariúna, a terceira maior da empresa no Brasil, a 131 quilômetros de São Paulo. Antes de se chegar a ela, lê-se na estrada uma placa anunciando o início do chamado "Circuito das Águas", um grupo de oito municípios na Serra da Mantiqueira visitado por paulistanos que gostam de descer rios em botes infláveis. O site de turismo da região avisa que as águas de lá são "conhecidas internacionalmente por seus poderes de cura". São tantas fontes, rios e riachos que esse seria um dos últimos lugares onde se

esperaria encontrar pessoas preocupadas com escassez de recursos hídricos. O sanitarista ambiental Márcio Maran é uma delas. Gerente de meio ambiente da AmBev, ele percorre as instalações todas as semanas em busca de alguma oportunidade de redução do índice de consumo. A batalha agora está nos detalhes, porque o grosso já foi feito.

Em 2004, a empresa deu o grande salto, ao instalar um sistema para reaproveitar a água quente que era usada na pasteurização das bebidas, antigamente descartada. Outra medida, no mesmo ano, foi alterar a mastodôntica máquina que lava as garrafas. Os bicos que jogam um jato d'água dentro de cada uma delas funcionavam ininterruptamente. Bastou criar um sistema para que eles fossem desligados entre uma garrafa e outra e o consumo caiu 38%.

Na questão da água, porém, não se atinge patamares de excelência só com tecnologia. "O envolvimento das pessoas é o ponto-chave", diz Beatriz Oliveira, gerente corporativa de meio ambiente da AmBev. Todos os funcionários passam por treinamento sobre questões ambientais. Dessa atenção de quem trabalha no dia-a-dia da operação surgiram práticas como a reutilização da água de lavagem de garrafas para a limpeza dos engradados. Quando uma experiência dá certo, ela entra no documento "Mandamentos da Água", cumprido por todas as unidades. O engajamento dos empregados é reforçado pelo estabelecimento de metas que valem para todos. Quando uma fábrica consegue cumprir 100% dos objetivos, a turma pode ganhar até seis ou sete salários de bonificação. **EN**

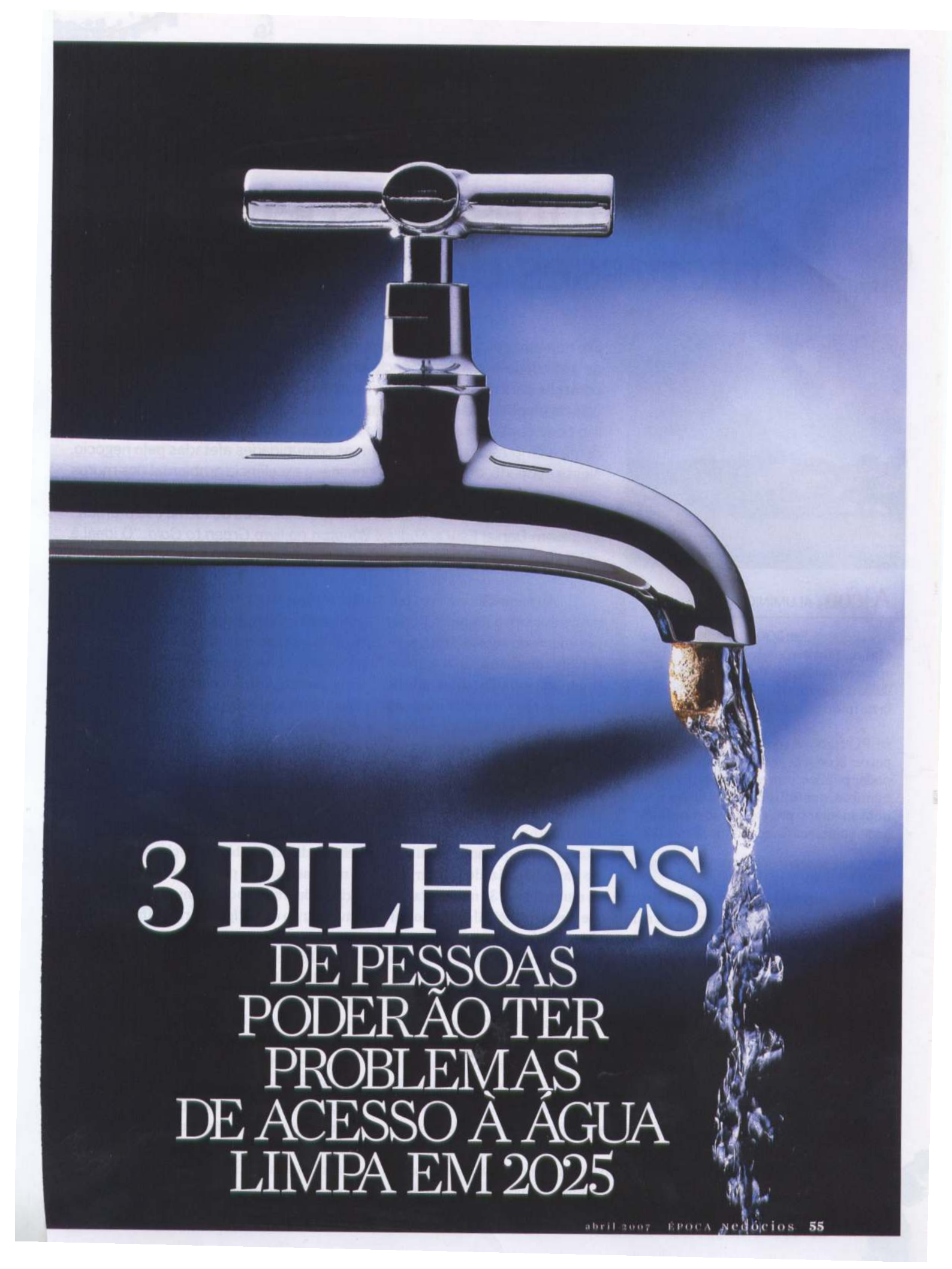


SEDE EM JAGUARIÚNA: ÁGUA REAPROVEITADA

AmBev, BEBIDAS

ANTES>>> Em 2001, a AmBev gastava 5,62 litros de água para fabricar 1 litro de cerveja, índice bem superior ao dos melhores padrões mundiais do setor.

DEPOIS>>> Em cinco anos, novas tecnologias e o engajamento dos funcionários reduziram o índice em 25%. Uma das 30 fábricas da empresa registrou recorde interno com o consumo de 3,49 litros - inferior à referência mundial de 3,75 litros.



3 BILHÕES
DE PESSOAS
PODERÃO TER
PROBLEMAS
DE ACESSO À ÁGUA
LIMPA EM 2025

5 COMUNIDADE

Sua empresa respeita os interesses dos vizinhos?



Juruti, no Pará: parceria com a comunidade

Alcoa, ALUMÍNIO

ANTES>>> Em 2005, o conselho mundial da fabricante de alumínio Alcoa aprovou um investimento de US\$ 1,3 bilhão na abertura de uma mina de bauxita no município de Juruti, oeste do Pará.

DEPOIS>>> A companhia trabalha em parceria com as comunidades locais, o poder público, representantes de ONGs e também das universidades. O objetivo: implementar o projeto considerando aspectos ambientais, econômicos e sociais.

direita do Rio Amazonas, Juruti é um município de 35 mil habitantes formado por comunidades rurais, que vivem principalmente do cultivo de mandioca, da pesca, do extrativismo e da pecuária. É ali, numa área de floresta amazônica, que a Alcoa trabalha na instalação de uma nova mina de bauxita. "A última vez que abrimos uma mina de bauxita foi há 40 anos", diz Feder. "Fazer isso hoje, com a sociedade muito mais atenta, e numa região como a Amazônia, exige enorme cuidado."

Nas primeiras visitas dos executivos da Alcoa a Juruti, ficou claro que as expectativas da população estavam entre os principais desafios do projeto. "Hoje as pessoas falam muito de meio ambiente e aqui não é diferente", diz o comerciante Fladmir de Azevedo Andrade. "Quando a Alcoa chegou, tínhamos receio de que a empresa provocasse algum desastre ecológico, como já havia acontecido com outras companhias no passado." Juruti tem um dos maiores depósitos de bauxita do mundo – a mina será uma das bases para o crescimento da Alcoa. Tecnologias modernas possibilitam

Em nenhuma outra época as empresas estiveram tão expostas às críticas da sociedade – e a consciência crescente sobre as questões ambientais contribui para isso. Em todos os cantos, consumidores, investidores e radicais de plantão estão de olho nas práticas das companhias. Qualquer deslize pode abalar a reputação. Um dos aspectos que observam é a maneira como a empresa se relaciona com as comunidades afetadas pelo negócio. Nesse contexto, de nada adianta buscar a excelência ambiental dos muros para dentro e descuidar do que acontece do lado de fora. "A melhor maneira de lidar com os interesses externos é abordando-os de forma estruturada", escrevem Daniel Esty e Andrew Winston no livro *Green to Gold*. "O ideal é estabelecer contato com a comunidade antes que você seja forçado a isso."

Ao menos duas vezes por mês, o executivo Franklin Feder, presidente da subsidiária brasileira da americana Alcoa, a maior produtora mundial de alumínio, visita a remota Juruti, no oeste do Pará. Às vezes, sai de São Paulo às 7 horas da manhã em um avião alugado, passa o dia na cidade e retorna na mesma noite. Feder também faz reuniões mensais por telefone com alguns dos 2 mil funcionários da Alcoa que hoje trabalham no Pará. Localizado na margem

que o minério seja extraído com o menor dano ambiental possível e que o beneficiamento da bauxita seja feito sem produtos químicos. Mas a chegada da empresa provoca enorme impacto na precária infra-estrutura da região. "Não estabelecer uma relação próxima com a comunidade local poderia ser um risco para o empreendimento", afirma João Luiz Serafim, diretor de desenvolvimento de negócios da Alcoa.

Para criar esses laços, os executivos da empresa promoveram dezenas de reuniões com representantes da comunidade. Em 2005, foram feitas audiências públicas que chegaram a juntar 6 mil pessoas. De lá para cá, a Alcoa trabalha na criação de um plano de desenvolvimento sustentável para o município. Participam do projeto organizações como o Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV-SP, o Instituto de Recursos Mundiais (WRI) e o Fundo Brasileiro para a Biodiversidade (Funbio). "Aprendemos no dia-a-dia", diz Feder. Em meados de março, numa reunião com representantes do poder público, foram definidas as prioridades da "agenda positiva" da Alcoa para Juruti – entre elas, a construção de um poço de abastecimento que vai melhorar a qualidade da água da cidade. "A Alcoa é uma empresa muito respeitada e não pode errar", diz o comerciante Andrade. "O mundo está prestando atenção ao que acontece em Juruti." **EN**

AS COMPANHIAS
NUNCA ESTIVERAM
TÃO EXPOSTAS ÀS
CRÍTICAS
DA SOCIEDADE



6 LIDERANÇA

Sua empresa defende a causa?

Uma empresa ambientalmente correta fará pouca diferença para o planeta se as outras companhias com que ela faz negócio adotarem práticas irresponsáveis. Por isso, consumidores e ambientalistas estão cada vez mais atentos ao que acontece nas cadeias de negócios. Para controlar melhor os riscos, aumentar a eficiência e evitar surpresas desagradáveis, como escândalos relacionados a fornecedores que destroem a natureza, muitas empresas já incorporam critérios ambientais ao relacionamento com seus parceiros. Levantar a bandeira verde é também uma forma de influenciar práticas setoriais e políticas públicas. A recente movimentação de CEOs de empresas globais pela definição de novas regras internacionais relacionadas às mudanças climáticas é um exemplo disso.

O executivo Vicente Trius, presidente da subsidiária brasileira do Wal-Mart, diz que está preocupado em reduzir seus danos pessoais ao meio ambiente. Quer diminuir o consumo de água em casa, aposentou a secadora de roupas e prefere consumir carne de frango orgânica. Conta que aprendeu a reciclar o lixo há mais de uma década, quando morava na Espanha e, depois, nos Estados Unidos, mas diz que até recentemente não havia se dado conta do que deveria ser feito para reduzir o impacto ambiental da companhia em que trabalha. "A ficha não tinha caído", afirmou durante uma visita de Época NEGÓCIOS à empresa, pedindo desculpas por servir água em copinhos de plástico. "Eu sei que está errado. Mas vamos mudar isso."

Nos corredores do escritório do Wal-Mart em São Paulo, Trius – um catalão agitado e falante – está se transformando no grande defensor da causa ambiental. Não faz isso somente por engajamento pessoal – ele tem objetivos de negócios a cumprir. O executivo é responsável por implementar no Brasil a estratégia global de sustentabilidade anunciada no ano passado por Lee Scott, o presidente mundial do Wal-Mart. Scott definiu metas ambiciosas: garantir que 100% do fornecimento de energia da rede venha de fontes renováveis, reduzir a geração de resíduos em 25% em três anos e ampliar as vendas de produtos "sustentáveis" (que

seguem os mais rígidos critérios ambientais e sociais). O Wal-Mart tem 6,7 mil lojas espalhadas pelo mundo, é o maior consumidor privado de energia dos Estados Unidos e tem uma das maiores frotas de caminhões do país. O esforço de dar cores verdes ao negócio deverá consumir um investimento de US\$ 500 milhões.

Influenciar o comportamento ecologicamente correto de 1,8 milhão de funcionários e 175 milhões de consumidores até poderia trazer algum benefício para a rede e para o planeta. Mas os ganhos maiores só acontecerão se a companhia conseguir incentivar mudanças no dia-a-dia de seus 60 mil fornecedores. "Apenas 8% de nosso impacto ambiental é interno", diz Trius. "Os outros 92% estão relacionados ao que acontece em nossa cadeia de suprimentos." O desafio é provocar mudanças sem aumentar os custos ou o preço final para o consumidor. Mas experiências com alguns fornecedores já mostram que o cuidado com o meio ambiente pode trazer ganhos financeiros. Segundo a empresa, uma redução nas embalagens da linha de brinquedos de marca própria, por exemplo, resultou numa economia com transporte de US\$ 2,4 milhões. Outra alteração – que reduziu quase imperceptivelmente o tamanho da embalagem de um jogo de chá – teria ajudado a poupar 5 mil árvores e levado a uma economia de US\$ 8 milhões.

Trius quer criar exemplos semelhantes no Brasil. Em meados de março, ele reuniu cerca de 280 fornecedores num hotel em São Paulo para

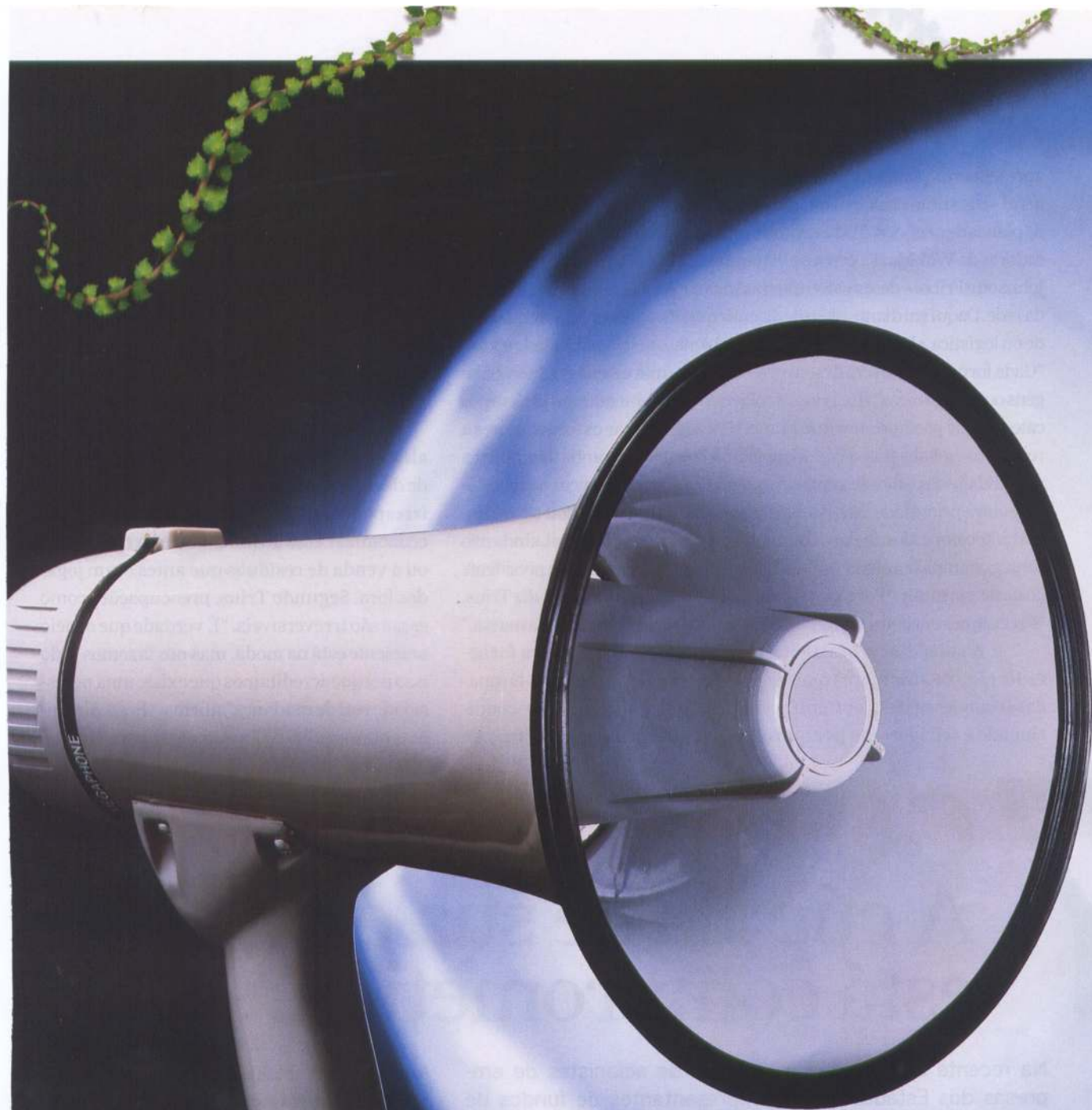


Loja nos EUA: lucros ambientais

Wal-Mart, VAREJO

ANTES>>> O cuidado com o meio ambiente não era uma prioridade para o maior varejista do planeta.

DEPOIS>>> A rede persegue metas ambientais internas e procura influenciar a cadeia de suprimentos globalmente. No Brasil, começou a desenvolver projetos com os principais fornecedores – cerca de 90 empresas – para reduzir o dano ecológico das embalagens e ampliar a venda de produtos orgânicos.



60 MIL FORNECEDORES DO WAL-MART DEVEM ADOTAR PRÁTICAS ECOLÓGICAS CORRETAS

apresentar os planos da companhia para 2007. Depois da apresentação geral – o assunto principal foi sustentabilidade –, inaugurou a temporada de planos de negócios. Todos os anos, representantes dos principais fornecedores do Wal-Mart – cerca de 90 empresas, como Unilever, Johnson & Johnson e Friboi – desenvolvem estratégias conjuntas com os funcionários da rede. Daqui em diante, além de discutir quesitos como margem, qualidade ou logística, eles vão tratar de meio ambiente e responsabilidade social. “Cada fornecedor deverá desenvolver conosco uma estratégia de embalagens ou de orgânicos”, diz Trius. “O objetivo é implementar um projeto por categoria de produto até o fim do ano.” Para incentivar os fornecedores a reduzir as embalagens, o Wal-Mart está oferecendo a garantia de ampliar a visibilidade no ponto-de-venda. Aumentar o mix de orgânicos nas gôndolas é outra prioridade. Nos Estados Unidos, o Wal-Mart tornou-se um importante comprador de algodão e alimentos orgânicos. No Brasil, ainda não consegue ampliar a oferta dos produtos sem agrotóxicos que seu presidente gosta de consumir. “Por aqui, o preço ainda é um impedimento”, diz Trius. “Precisamos encontrar uma maneira de vender orgânicos para a massa.”

A subsidiária brasileira também quer mostrar para fornecedores e consumidores que faz o dever de casa. Trocou as lâmpadas incandescentes por fluorescentes, mudou o sistema de ar-condicionado e refrigeração por outro mais econômico e gera energia de

bagajo de cana em três unidades no Nordeste. As lojas oferecem sacolas feitas de material reciclado e estão testando material biodegradável. Nas novas construções, há tanques para captação de água da chuva e o piso dos estacionamentos é construído intercalando o concreto com faixas de grama – o que reduz a quantidade de asfalto, amplia a absorção de água e ajuda a diminuir o calor.

Nos Estados Unidos – onde os críticos alegam que a estratégia verde é uma maneira de desviar a atenção das práticas trabalhistas irresponsáveis da rede –, o Wal-Mart deverá economizar US\$ 28 milhões com a reciclagem ou a venda de resíduos que antes eram jogados fora. Segundo Trius, preocupações como essas são irreversíveis. “É verdade que o meio ambiente está na moda, mas nós fazemos tudo isso porque acreditamos que existe uma necessidade real de mudança”, afirma. “Pessoalmente, tenho orgulho de levantar essa bandeira.” **EN**

7 GOVERNANÇA

A cúpula de sua empresa está comprometida?

Na recente temporada de reuniões de acionistas de empresas dos Estados Unidos, representantes de fundos de pensão, fundações e outros investidores institucionais apresentaram um número recorde de moções jurídicas relacionadas às mudanças climáticas. Foram 42 – quase o dobro de três anos atrás. Esses acionistas cobram mais transparência na prestação de contas das empresas com relação a suas ações de combate ao aquecimento global. Posturas como essa evidenciam a preocupação dos investidores com as perdas que a crise ambiental pode provocar na valorização das companhias e põem o meio ambiente na pauta dos conselhos de administração.

No mundo todo, a relação entre as dimensões ambientais, sociais e econômicas de um negócio começa a fazer parte das conversas dos guardiões da governança corporativa. “Não é possível administrar uma companhia sem considerar esses três prismas”, afirma Giovanni Barontini, da consultoria Fábrica Ética. “Os fatores socioambientais interferem de forma nítida no desempenho financeiro das empresas.”

Muitas companhias já inserem esses critérios no planejamento estratégico e estão criando comitês dedicados a incorporar esses temas à gestão. Algumas chegam a estabelecer indicadores específicos e relacionam as metas ambientais e sociais à remuneração dos executivos.

Os especialistas esperam que, daqui para a frente, políticas relacionadas a recursos energéticos, ecoeficiência e responsabilidade social, entre outros temas, sejam mais discutidas no âmbito dos conselhos. O aquecimento global ajuda a acelerar esse movimento. “Existe uma consciência cada vez maior de que não basta olhar para os resultados das empresas – é necessário olhar para como eles são gerados”, afirma José Monforte, presidente do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. “Nesse contexto, a preocupação socioambiental é cada vez mais decisiva.” **EN**



ACIONISTAS COBRAM
CADA VEZ MAIS
TRANSPARENCIA
DOS EXECUTIVOS