

**FACULDADE DE ECONOMIA DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA**

Mestrado em Ciências Empresariais  
Especialização em Estratégia Empresarial

**As questões ambientais na estratégia e marketing das empresas**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre

Nuno José Mendes Fernandes Caseiro

Sob orientação do Professor Arnaldo Coelho

COIMBRA, 2001

## 1. AGRADECIMENTOS:–

Um trabalho desta natureza só é possível com a colaboração e apoio de várias pessoas.

Assim, a primeira palavra de agradecimento vai para o meu orientador, Prof. Arnaldo Coelho, pelo apoio, disponibilidade e paciência que desde a primeira hora me disponibilizou. Pelos seus conselhos e ajuda sábia o meu obrigado.

Depois, para a família.

À minha mãe, mais uma vez o muito obrigado por tudo, em especial neste período em que me dediquei a este trabalho e em que a ajuda e apoio incondicional significaram muito.

À Ana, minha irmã, grato pela paciência na leitura e revisão das várias (muitas) versões deste trabalho e pelas sempre boas sugestões para melhorar os textos e pelo ombro amigo sempre disponível.

Aos amigos que comigo partilharam este período e cujas palavras em momentos de dúvida foram uma grande ajuda ou que cuja presença ao longo da minha vida foram importantes e contribuíram para este momento , um abraço especial ao João Leitão, ao Quim, à Paula, à Sara, à Goreti, à Gina e à M. João.

Aos colegas da Escola Superior Agrária de Castelo Branco: Prof. Celestino, Prof. M.<sup>a</sup> José, Prof. Ofélia, Eng.Isabel muito obrigado pela ajuda e incentivo.

## 2. INDICE

<b>1. AGRADECIMENTOS:</b>	<b>2</b>
<b>2. INDICE</b>	<b>3</b>
<b>3. ÍNDICE DE FIGURAS:</b>	<b>6</b>
<b>4. ÍNDICE DE TABELAS:</b>	<b>7</b>
<b>5. INTRODUÇÃO</b>	<b>8</b>
<b>6. O AMBIENTE:</b>	<b>10</b>
<b>6.1. A biodiversidade e a natureza:</b>	<b>10</b>
<b>6.2. As origens das pressões ambientais:</b>	<b>12</b>
<b>6.3. O Desenvolvimento sustentado:</b>	<b>16</b>
<b>6.4. A valorização da natureza:</b>	<b>19</b>
6.4.1. Em termos económicos:	19
<b>6.5. A posição da sociedade:</b>	<b>22</b>
<b>6.6. A agenda política</b>	<b>27</b>
6.6.1. Os instrumentos de política à disposição:	29
<b>6.7. Os conflitos resultantes do ambiente:</b>	<b>31</b>
<b>7. A ÉTICA:</b>	<b>35</b>
<b>7.1. Introdução:</b>	<b>35</b>
<b>7.2. O que é a ética?</b>	<b>36</b>
<b>7.3. A ética na empresa:</b>	<b>39</b>

<b>7.4. O papel dos gestores:</b>	<b>43</b>
<b>7.5. A relação ética – empresa - ambiente:</b>	<b>46</b>
<b>8. AMBIENTE COMO ESTRATÉGIA: UMA OPÇÃO A EMERGIR</b>	<b>49</b>
<b>8.1. Introdução:</b>	<b>49</b>
<b>8.2. A complexidade estratégica:</b>	<b>49</b>
<b>8.3. O conceito de estratégia:</b>	<b>53</b>
<b>8.4. A formação de oportunidades:</b>	<b>57</b>
8.4.1. A emergência do ambiente:	58
<b>8.5. A integração do ambiente na estratégia:</b>	<b>59</b>
<b>8.6. A estratégia: um passaporte para a qualidade</b>	<b>62</b>
<b>8.7. A qualidade e o ambiente: companheiros?</b>	<b>64</b>
8.7.1. A evolução da norma ISO 14000 (Aboulnaga, 1998; ISO, 1998):	65
8.7.2. A certificação de qualidade Ambiental - ISO 14000:	66
8.7.3. As auditorias ambientais:	67
<b>8.8. A análise da envolvente: um novo cenário</b>	<b>68</b>
<b>8.9. As empresas e o ambiente:</b>	<b>72</b>
<b>9. O MARKETING:</b>	<b>75</b>
<b>9.1. Introdução:</b>	<b>75</b>
<b>9.2. O Marketing e o ambiente:</b>	<b>75</b>
<b>9.3. Uma nova corrente de Marketing:</b>	<b>77</b>
<b>9.4. As preocupações ambientais na empresa: antecedentes.</b>	<b>79</b>
9.4.1. As pressões da envolvente:	79
9.4.2. O jogo de mercado enquanto fonte de pressão:	80

9.4.3. A pressão vinda de dentro:	81
<b>9.5. A integração do ambiente na estratégia de marketing:</b>	<b>84</b>
<b>9.6. A identificação de Segmentos "verdes":</b>	<b>84</b>
9.6.1. Os traços do consumidor verde:	86
<b>9.7. O Marketing Operacional:</b>	<b>87</b>
9.7.1. O Produto:	88
9.7.2. O ambiente e os preços:	95
9.7.3. A distribuição e o ambiente:	97
9.7.4. Comunicar ambiente :	99
<b>9.8. O marketing da ética e a ética do marketing:</b>	<b>101</b>
<b>9.9. O que se espera do Marketing Ambiental?</b>	<b>103</b>
<b>10. BIBLIOGRAFIA:</b>	<b>105</b>
<b>11. ANEXO 1: QUESTIONÁRIO</b>	<b>110</b>

### 3. ÍNDICE DE FIGURAS:

FIGURA 1 - AGREGADOS DE CAPITAL ECONÓMICO E AMBIENTAL. (ADAPTADO DE HEDIGER,1999) .....	20
FIGURA 2 - MUDANÇA AMBIENTAL E CONFLITOS. ADAPTADO DE HOMER-DIXON, 1991, PÁG. 53 .....	32
FIGURA 3 - ALGUMAS FONTES E CONSEQUÊNCIAS DA ESCASSEZ AMBIENTAL. ADAPT. HOMER-DIXON,1994, PÁG. 170.....	33
FIGURA 4 - FORMAS DE ESTRATÉGIA - MINTZBERG, 1987 .....	55
FIGURA 5 - O PROCESSO ESTRATÉGICO - ADAPTADO DE ANDREWS, 1987 .....	56
FIGURA 6 - MODELO DE PERCEPÇÃO DE OPORTUNIDADES - ADAPTADO DE KREUGER, 1998 .....	57
FIGURA 7 - A INFLUÊNCIA DO MARKETING-MIX, ADAPTADO DE CRAVENS (1999), PÁG. 37 .....	88
FIGURA 8 - OS NÍVEIS DO PRODUTO. ADAPTADO DE KOTLER ET AL. 1996, PÁG. 546.....	89
FIGURA 9 - AS IMPLICAÇÕES DO AMBIENTE NO PRODUTO.....	92
FIGURA 10 - O INTERVALO DE FORMAÇÃO DE PREÇOS . ADAPTADO DE CRAVENS, 1999, PÁG. 346.....	96
FIGURA 11 - A CADEIA DE DISTRIBUIÇÃO ALARGADA. ADAPTADO DE BEAMON (1999) .....	98
FIGURA 12 - - OS ANTECEDENTES E RESULTADOS DE PROGRAMAS DE MARKETING BASEADOS NO AMBIENTE. ADAPTADO DE MENON E MENON, 1997; MENON ET AL. , 1999.....	103

#### 4. ÍNDICE DE TABELAS:

TABELA 1 - CITADO EM ROSENBUJ, F. (1994).....	13
TABELA 2 - EVOLUÇÃO HISTÓRICA DOS PRINCIPAIS TIPOS E FORÇAS DE DEGRADAÇÃO AMBIENTAL (ADAPTADO DE HELD ET AL., 1999) .....	24
TABELA 3 - EVOLUÇÃO DO DISCURSO POLÍTICO AMBIENTAL (ADAPTADO DE CROWLEY, 1999).....	28
TABELA 4 - ADAPTADO DE DE WIT E MEYER (1998), PÁG. 15 .....	51
TABELA 5 – CONSIDERAÇÕES AMBIENTAIS A VÁRIOS NÍVEIS – ADAPTADO DE ENARSSON, 1998 .....	69
TABELA 6 - DESENVOLVIMENTO TEMPORAL DAS QUESTÕES AMBIENTAIS NAS EMPRESAS - ADAPTADO DE ENARSSON, 1998 .....	71
TABELA 7 - O NOVO PARADIGMA DE MARKETING. ADAPTADO DE OTMAN (1998:48).....	78

## 5. INTRODUÇÃO

As problemáticas em torno do ambiente e das questões ecológicas têm invadido o nosso quotidiano e estão no centro das preocupações da sociedade.

Nunca como agora, se ganhou consciência das limitações associadas ao meio ambiente onde nos inserimos e da necessidade de o preservar evitando colocar em perigo a nossa própria existência.

Nunca como agora se estuda, discute e propõem formas de controlar e mitigar a situação antes que se torne insustentável.

As instituições políticas têm procurado incorporar nas suas acções esta preocupação, introduzindo nas sociedades, propostas e projectos que visem fomentar novos comportamentos dos seus actores face à preservação de um ambiente “verde” e uma gestão mais eficaz dos recursos disponíveis.

Existem sérias dificuldades a este *turn-around* comportamental sobretudo se pensarmos, que a ideia vigente há algumas décadas, era de que a maioria dos recursos era ilimitado e que a terminar não seria na geração em causa nem nas mais próximas e, neste pressuposto, não era sentido como preocupação.

Porém as consequências das economias de mercado, suportadas por consumos elevados já se fazem sentir e a questão saltou para as luzes da ribalta.

As empresas como actores sociais de indiscutível importância são também abrangidas e envolvidas nesta problemática. Por um lado, enquanto angariadores de recursos, necessários à sua actividade, alguns dos quais limitados e não renováveis. Por outro, como “exportadoras” de produtos para o meio ambiente alguns com significativo impacto ao nível da qualidade deste, sobretudo os resíduos e subprodutos da sua laboração, mas também os bens principais após terem sido utilizados pelo consumidor.

Talvez esta última perspectiva seja a mais visível e sentida pelas comunidades e alvo de fortes críticas quando as suas consequências são mais notadas.

Mas o problema da empresa “verde”, isto é, da empresa que assume e actua orientada por princípios e práticas ambientalmente amigáveis, não se esgota numa correcta e eficaz gestão de input’s e output’s de recursos e produtos.

Penso que análise desta questão levanta um conjunto de interrogações com algum interesse de investigação:

- Porquê que as empresas têm incorporado na sua actividade esta problemática e quais os factores da envolvente que se tornam mais fortes e determinantes nas alterações estratégicas ou operacionais?
- O quê que define a empresa “verde”? Uma empresa que operacionaliza um conjunto de actividades que indiciam um preocupação com o ambiente e os impactos da sua actividade ou aquela que assume conscientemente a vantagem estratégica de tal preocupação e as põe em prática nas suas políticas?
- Que ferramentas têm as empresas à sua disposição para introduzir e desenvolver um conjunto de práticas ambientalmente amigáveis de uma forma integrada e sistemática?
- Qual a situação face a este tema das empresas portuguesas?

Pretende-se com o estudo desenvolvido neste trabalho responder a estas questões e, se tal imodéstia me for permitida, contribuir com alguma informação que seja útil não apenas em termos académicos, mas também em termos práticos, quer para as instituições decisoras, quer para as empresas, origem e fim deste trabalho.

“Estamos a entrar no século do ambiente, quer queiramos quer não. Neste século, todos os que se considerarem realistas terão que justificar o seu comportamento à luz da sua contribuição para a preservação do ambiente.”

(Ernst von Weizäcker, membro do Bundestag Alemão)

## 6. O AMBIENTE:

O presente trabalho tem como ponto de partida o problema das questões ambientais e do seu papel e influência na alteração de práticas empresariais.

O sentido de ambiente utilizado aqui é específico, referindo-nos ao ambiente – natureza, em oposição ao ambiente - envolvente, muito utilizado na literatura de gestão e que compreende um conjunto de componentes ou variáveis que influenciam a empresa. Nesta perspectiva o ambiente natureza é uma das componentes da envolvente geral das organizações.

Assim, e salvo informação em contrário o sentido utilizado será o de ambiente natureza.

Pensamos ser pertinente analisar de forma mais pormenorizada os desafios subjacentes a este tema, analisando os diferentes pontos de vista associados ao ambiente. Ainda que o principal objectivo não seja o tratamento exaustivo deste tópico, procura-se todavia apresentar um resumo o mais completo possível das questões que lhe estão associadas e que servirão de base para analisar as suas relações e interações com as organizações empresariais.

Muito se fala de ambiente, da sua qualidade, da sua gestão, da necessidade de se certificar as relações com este, mas do que falamos quando nos referimos a este conceito?

### **6.1. A biodiversidade e a natureza:**

Ramakrishnam (1998), refere que “ o planeta Terra é a casa da biodiversidade – um rico e diversificado conjunto de organismos. Esta biodiversidade providencia uma variedade de bens e serviços essenciais a um leque de necessidades humanas” .

O ambiente, no sentido que pretendemos utilizar aqui, vai de encontro a esta proposta. O ambiente como conjunto que compreende não só a biodiversidade (diferentes tipos de seres vivos) mas também um conjunto de elementos inanimados, necessários á sobrevivência dos primeiros. É uma das componentes do sistema em que vivemos e engloba um conjunto de recursos, uns renováveis outros não, de que os seres humanos se servem para desenvolver actividades com vista à sua sobrevivência.

No entanto, dada a biodiversidade que caracteriza o ambiente, não pode ser ignorada a coexistência de outros seres vivos que, com o Homem, partilham (e dos quais este também faz parte), esse mesmo ambiente e do qual também se servem para fins de sobrevivência.

Ao falarmos de ambiente estamos a englobar o ar, a terra e os seus componentes, rochas e minerais, a água nas suas várias formas, as plantas e os seus vários sistemas, os animais e as suas várias espécies e as interacções que entre todos estes elementos se estabelecem, muitas vezes complexas e difíceis de estabelecer e acompanhar. Interacções essas também designadas por ecossistemas.

Esta nitidamente patente, nesta perspectiva de ambiente uma preocupação ecológica, com a natureza, de preocupação com o “verde” e do equilíbrio entre os vários elementos que o compõem.

Porém, o ambiente não se limita a ser um conjunto de elementos sistemicamente relacionados, que existem ou se renovam de acordo com fenómenos bem definidos. De acordo com Common (1998) e Pureza e Frade (1998), o ambiente presta um conjunto de funções à sociedade, como sejam:

Providenciar um conjunto generalizado de serviços de suporte à vida, como seja o ar para respirar e sem o qual a espécie humana, entre outras era incapaz de sobreviver;

Ser fonte de recursos naturais, utilizados na produção de outros bens e serviços ou para consumo directo, como sejam a madeira, o petróleo, os minérios, etc.;

Fornecer um conjunto de serviços de dão prazer e satisfação aos indivíduos (amenity services), a serem usufruídos directamente por estes. Esta função resulta

da utilização do ambiente para lazer ou outras actividades que possam ser agradáveis e motivo de prazer para os indivíduos que as realizem;

Servir de destino e receptáculo a um conjunto de desperdícios derivados da produção e consumo de bens e serviços utilizados pelo homem nas suas actividades.

O Homem têm tido um papel importante e destacado nas relações que estabelece com o ambiente. Pela sua capacidade intelectual e de raciocínio, tem conseguido intervir e dominar (ou pelos menos antecipar e condicionar) alguns dos fenómenos da natureza em seu proveito próprio. As técnicas e ferramentas que foi desenvolvendo ao longo dos tempos forneceram-lhe uma vantagem face aos restantes seres vivos, vantagem essa que não tem, por vezes, sabido aproveitar adequadamente, pois, no extremo, coloca em risco a sua própria sobrevivência.

Daí a pertinência das questões ambientais.

Numa época em que o conhecimento científico permite um conjunto de possibilidades nunca antes imaginadas, em que a população cresce a um ritmo alucinante (prevê-se a duplicação da população durante este novo século (Chkwuma, 1996)), em que aparentemente não há barreiras à vontade do homem urge estabelecer limites a essa vontade e às transformações que possa exercer, ou antes repensar a forma como essa vontade é exercida, procurando formas responsáveis de actuar.

Como já referido acima, o Homem é um dos elementos que compõem a biodiversidade do globo e apesar das suas características especiais não é o “proprietário” daquele. Assim, os esforços que desenvolve para satisfazer as suas necessidades e aspirações não devem comprometer a existência de outros elementos.

Esta visão assume contornos filosóficos e éticos que serão discutidos mais à frente.

## ***6.2. As origens das pressões ambientais:***

O último século caracteriza-se por um crescimento sem precedentes em vários domínios, tais como a população, a economia, a ciência, para apenas citar alguns.

Este desenvolvimento tem colocado alguns desafios, nomeadamente no que toca á gestão do ambiente e dos seus recursos. As pressões sobre estes têm sido enormes.

Temos assistido a uma variedade de acidentes resultantes da actividade humana que testemunham os perigos que se colocam com a destruição do meio ambiente. A destruição da camada de ozono por acção de gases utilizados na industria e em equipamentos domésticos. Acidentes com produtos químicos e nucleares (Boshpal, Chernobyl). As marés negras provocadas por acidentes com petroleiros ou outros meios de transporte (Exxon-Valdez,...). A poluição dos rios, lagos e mares em resultado de descargas urbanas e industriais, bem como pela utilização intensiva de químicos na agricultura. A destruição das florestas tropicais, os incêndios, tudo exemplos de acontecimentos que, tendo na sua origem a actividade humana, contribuíram para a redução da qualidade ambiental e em consequência ameaçaram a qualidade de vida do homem.

**Tabela 1 – Acidentes com matérias perigosas (Rosenbuj, 1994)**

Acidentes devidos a produtos perigosos (químicos, nucleares e explosivos) 1974 -1988				
Local	Ano	Mortos	Feridos	Evacuados
Yokkaichi, Japão	1974	0	520	0
Cuernavaca, México	1977	2	500	2000
Iri, Coreia do Sul	1977	57	1300	0
Los Alfaques, Espanha	1978	216	200	0
Xilatopec, México	1978	100	200	0
Tree Mile Island, EUA	1979	0	0	200000
Mississauga, Canadá	1979	0	200	220000
Novosibirsk, URSS	1979	300	?	?
Sommerville, EUA	1980	0	418	23000
Danaciobasi, Turquia	1980	107	0	0

San Juan, Brasil	1981	0	2000	0
Montanas, México	1981	28	1000	5000
Melbourne, Austrália	1982	0	1000	0
Tacos, Venezuela	1982	145	1000	40000
Nile, Egípto	1983	317	0	0
Cutabao, Brasil	1984	508	?	0
S.Juan Ixhatepec, México	1984	503	7000	60000
Bhopal, Índia	1984	2800	50000	200000
Rumania	1984	100	100	?
Miamisburg, EUA	1986	0	140	40000
Chernobyl, URSS	1986	31	299	135000
Alexandria, Egípto	1987	6	460	?
Shangsi, China	1987	0	1500	30000
Piper Alpha, Mar do Norte	1988	167	?	0
Tours, França	1988	0	3	200000
Guadalupe, México	1988	20	¿	200000
Islamabad, Paquistão	1988	+100	+3000	?
Chihuahua, México	1988	0	7	150000
Arzamas, URSS	1988	73	730	90000
Svenrdlovsk, URSS	1988	4	500	0
Sibanik, Jugoslávia	1988	0	0	60000

O desenvolvimento deste século levou a alterações das formas de organização tradicionais, a uma escala e rapidez nunca antes vista. Novas formas de organização social e urbana, novos meios de transporte e comunicação, melhorias da qualidade de vida e longevidade (pelo menos nos países ditos desenvolvidos), novas necessidades, novos produtos pressionaram fortemente a exploração da natureza e os seus recursos e a alterações dos ecossistemas com consequências muitas vezes não previstas.

Estas fontes de pressões ambientais vão de encontro ao referido em Myers (1998), o qual acrescenta mais alguns elementos. Os factores contra os quais o ambiente deve ser protegido “abarca todos os factores produtivos (produtos, processos, etc.) das modernas economias, investimentos e outros fluxos financeiros, mercados, comércio, sistemas de preços, subsídios, procedimentos contabilísticos e métodos de desconto – acrescidos das suas ineficiências tais como externalidades de mercado e iniquidades sociais” .

Em resumo, não é apenas a dimensão social que gera e motiva um conjunto de agressões à natureza, as funções de alguns dos seus agentes, como é o caso das empresas, também podem surgir como fonte de degradação ambiental, ainda que estes agentes visem satisfazer as exigências que a sociedade faz à economia como sistema que permite associar oferta e procura de bens e serviços. Como Common (1998) refere, “um facto central acerca da actividade económica é que esta necessariamente envolve, e esta dependente em última instância, da interacção com o ambiente natural”.

### **6.3. O Desenvolvimento sustentado:**

Um dos principais problemas surgidos em torno do ambiente e associado ao crescimento que as comunidades humanas verificaram nas últimas décadas, prende-se com a questão da sustentabilidade deste.

Como discutido em Hediger (1999: 1120), a ideia de sustentabilidade como regra de gestão e princípio político não é nova. Este autor refere a utilização deste conceito no âmbito da gestão de recursos, nomeadamente na área florestal, tendo sido naturalmente adaptada a outras áreas como seja a economia, a sociedade e o ambiente, nomeadamente no contexto de crescimento económico e conservação da natureza.

O relatório da *World Commission on Environment and Development (WCED)*<sup>1</sup>, em 1987 define desenvolvimento sustentado como “o desenvolvimento que vai de encontro às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer as suas próprias necessidades”.

O problema que se coloca é, até que ponto a sociedade e as instituições que a compõem podem crescer sem comprometer a existência do ambiente, ou, noutra perspectiva que limites impõe o ambiente ao crescimento da sociedade, não comprometendo em qualquer das situações a existências de ambos.

Parece que a responsabilidade recai sobre a sociedade. De facto, parece ser este conjunto de indivíduos que nas suas acções e interacções precisam encontrar formas de garantir a coexistência harmoniosa com o meio ambiente.

Chukwuma (1996) refere que “ uma sociedade sustentável persiste ao longo de gerações, é prudente e preceptiva na preservação os seus sistemas físicos e sociais de suporte”.

Para clarificar o conceito de desenvolvimento sustentável, apresentamos várias ideias, (Sinden, 1996:90-91), nas quais, as três primeiras têm um cariz marcadamente económico e, de alguma forma já compreendem a definição apresentada acima:

---

<sup>1</sup> World Commission on Environmental Development, 1987, “Our Common Future”, Oxford University Press, New York, pág. 109

Desenvolvimento que assegure que as gerações futuras possam satisfazer as suas necessidades básicas;

Desenvolvimento que assegure que o rendimento das gerações futuras não será inferior que o das gerações actuais.

Desenvolvimento ou mudança que maximize a duração da existência da raça humana.

Desenvolvimento que preserve as fronteiras sociológicas e as inter-relações dentro da comunidade.

Desenvolvimento que mantenha a diversidade biológica, os processos ecológicos e os ecossistemas.

É feito o destaque que estes objectivos raramente podem ser atingidos em simultâneo. “Estes objectivos são meios de providenciar um fluxo de bens e serviços, utilidades e inutilidades, para uma sociedade ao longo do tempo. Eles devem ser julgados em termos dos seus fluxos e não como fins em si mesmos”.(Sinden, 1996)

Destaque-se também a atenção que é dada não apenas à capacidade de o ambiente se renovar (resiliência) e garantir as necessidades das gerações actuais, mas também e sobretudo que terá capacidade de satisfazer as necessidades das gerações futuras.

Esta ideia está patente na citação referida em Pureza (1998: 5) “não herdamos o mundo dos nossos pais; é-nos emprestado pelos nossos filhos” e na definição já apresentada da WCED acerca de desenvolvimento sustentado.

No entanto, o problema do desenvolvimento que se tem verificado e as ameaças à sustentabilidade do ambiente não são apenas responsabilidade de países e economias desenvolvidas. As ameaças à sustentabilidade podem ser analisadas em duas vertentes.

Por um lado, as ameaças originadas nos países em desenvolvimento e o esgotamento dos recursos por via da sua exploração excessiva em busca da sobrevivência (poverty-driven). Nomeadamente pela degradação das florestas, zonas húmidas e costeiras, com vista à satisfação de necessidades básicas e da procura da sobrevivência e da aspiração a economias desenvolvidas.

No outro extremo, as pressões exercidas pelos países desenvolvidos por via da necessidade de satisfazer os desejos de uma população exigente em termos de bens e serviços (consumption-driven) – (Perrings e Ansuategi, 2000).

Parece-nos com esta proposta que, o que quer que o homem faça, sempre põe em causa a sustentabilidade da terra onde vive, seja pelos consumos exagerados dos países desenvolvidos, quer pela tentativa desesperada de sobreviver implementada nos países pobres ou em vias de desenvolvimento.

Como refere Hampicke (1999) “a biodiversidade mundial esta cada vez mais sobre ameaça pela expansão da raça humana através do globo”.

Esta ameaça será tanto maior se considerarmos a previsão de duplicação da população durante este novo século. (Chkwuma, 1996)

## **6.4. A valorização da natureza:**

### **6.4.1. Em termos económicos:**

Não faria sentido discutir as questões ambientais e toda a problemática em seu torno se não lhe fosse atribuído algum valor.

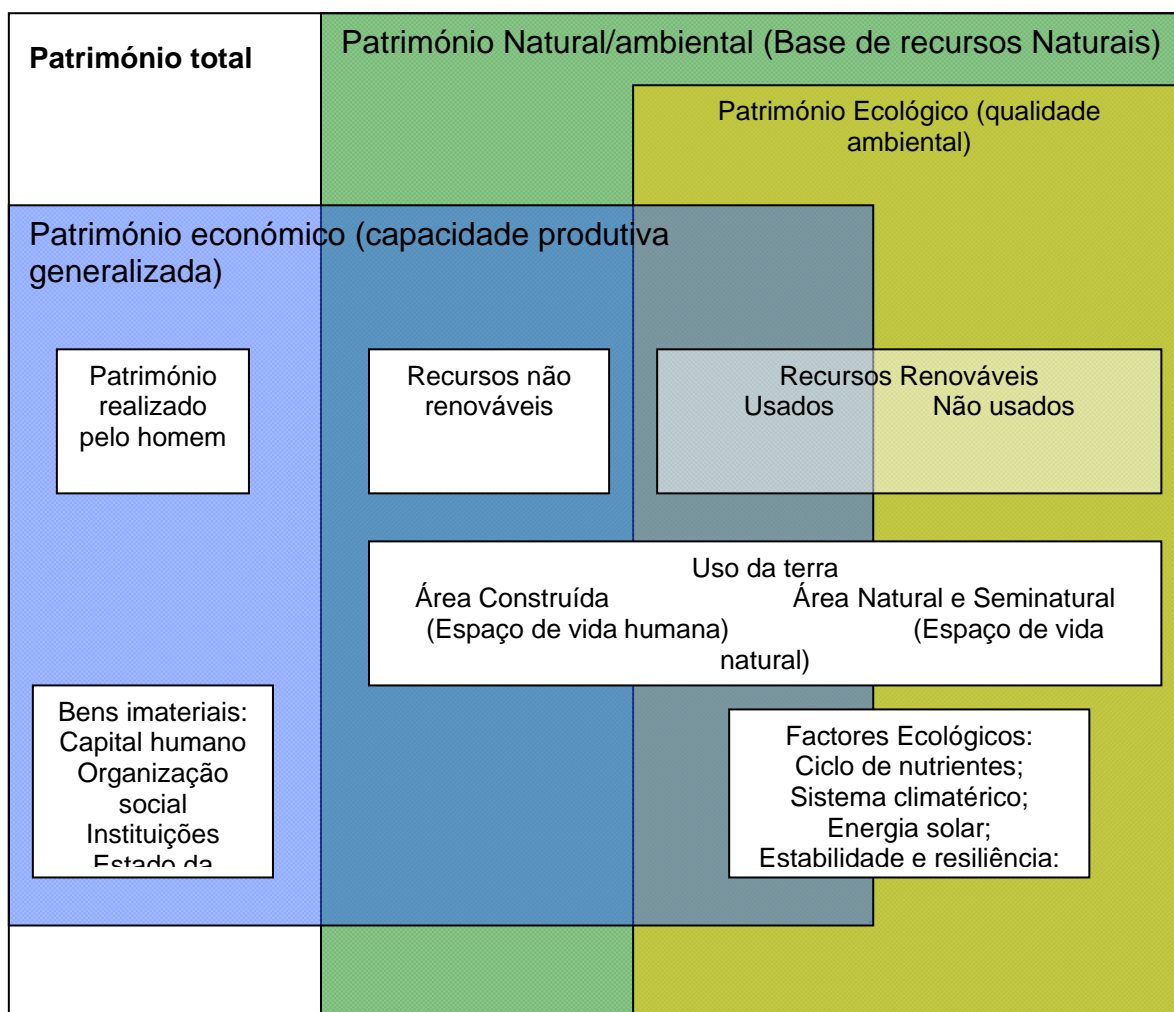
Uma ideia patente na noção de desenvolvimento sustentado compreende o facto de alguns recursos serem finitos e relativamente escassos, pois só esta escassez justifica uma preocupação com as necessidades das gerações futuras. Escassez essa quer ao nível dos recursos enquanto matérias-primas, quer ao nível da capacidade ambiental de funcionar como receptáculo de resíduos.

Como refere Longo (1993), até há poucos anos não era estranho encontrar nos livros de economia frases do tipo “o ar e a água são bens que não possuem qualquer valor económico, pois encontram-se disponíveis em quantidade ilimitada”. O relatório Meadows (1972), “Limits to growth”, patrocinado pelo Clube de Roma, veio contribuir para a alteração desse pressuposto, alertando para as consequências práticas, em termos sociais, económicos e ambientais, se o consumo de recursos se continuasse a fazer ao ritmo verificado.

Numa perspectiva económica simplística, a Teoria da Oferta e da Procura diz-nos que se a oferta é reduzida para a procura de determinado bem, os preços tendem a subir.

Até há alguns anos atrás, os recursos vindos da natureza eram considerados infinitos e renováveis, pelo que o problema da sua destruição e sobreconsumo nunca se colocou. Com a percepção deste facto, a preocupação com os mesmos ganhou destaque e tornou-se uma preocupação fundamental das sociedades modernas. Parece que a perspectiva de escassez de determinados bens e serviços oferecidos pela natureza fez subir o seu valor (“preço”) e tornou-se o centro das preocupações.

No entanto, o problema da valorização do meio ambiente não é fácil, nem simples. Se por um lado é possível valorizar uma árvore na perspectiva dos custos associados à sua produção, não é tão fácil valorizar a perda de ar puro, as



alterações da paisagem, a extinção de espécies dependentes, de uma forma igualmente leve.

A dúvida coloca-se acerca de como, e se é possível, valorizar monetariamente o ambiente.

Como se procura demonstrar na figura acima, o património total disponível, conjunto de bens e directos disponíveis para a sociedade, englobando o património produzido pelo homem e os recursos naturais.

Neste esquema podemos distinguir quatro categorias de bens físicos: o património produzido pelo homem, os recursos não renováveis e os renováveis, dos quais alguns são utilizados (colhidos/recolhidos) e outros não, no processo económico.

O património total pode ser agregado em três compartimentos: património económico, património ecológico e património natural. Não é possível todavia

**Figura 1 - Agregados de capital económico e ambiental. (Adaptado de Hediger,1999)**

descurar a existência um conjunto de bens imateriais, como seja o património humano, a organização social, as instituições e os estado da tecnologia, bem como a terra e outros elementos que determinam a capacidade de suporte dos ecossistemas.

A capacidade produtiva generalizada, ou seja o património económico disponível é um agregado das disponibilidades de recursos realizados pelo homem, recursos não renováveis e renováveis usados nesse mesmo processo económico, bem como os referidos bens imateriais.

Os recursos renováveis não utilizados embora não sejam utilizados no processo produtivo, não significa que não possuam qualquer valor. Se bem que não utilizados ou protegidos no presente podem vir a ter importância no futuro.

Estes bens renováveis não utilizados fazem parte do património total disponível e são uma das componentes do património ecológico deles dependendo uma boa qualidade ambiental, cada vez mais valorizada.

Assim, o património natural ou ambiental pode ser definido como a base de recursos naturais, ou seja, as várias formas de recursos renováveis e não renováveis, bem como a área disponível (terra), quer natural quer construída, bem como outros factores ecológicos.

A compreensão destes agregados ajuda a perceber como e quais agregados se devem procurar preservar na tentativa de garantir a sustentabilidade do sistema, quer seja por via de preservação de recursos, quer seja pela sua aplicação mais racional, quer seja pelas limitações espaciais existentes.

Como refere Hediger (1999), "o desenvolvimento sustentado requer um processo de mudança que esteja em harmonia com, as condições mínimas exigidas quer em termos económicos e ecológicos, como seja a resiliência dos ecossistemas e as necessidades humanas básicas, e a satisfação das preferências para lá destes limites."

Redcliff(1994), citando Pearce (1989)<sup>2</sup>, refere que algumas dimensões acerca das formas de valorização do ambiente:

---

<sup>2</sup> Pearce, D., Barbier E. e Markandya A. (1989), Sustainable Development: Economics and environment in the Third World, Earthscan, Londres

“Nós sabemos que o capital natural<sup>3</sup> é valorizável porque as pessoas estão dispostas a pagar para a sua preservação”;

“Podemos medir quanto os consumidores estão preparados para gastar para manter a qualidade ambiental (valorização contingencial), isto é verdade nos últimos tempos mas dentro de certos limites”;

“Podemos medir a redução da qualidade ambiental pelo custo da sua restauração”, no entanto há consequências de acções sobre o ambiente que são irreversíveis, logo a sua reposição torna-se impossível o que coloca um problema na sua valorização.

Na perspectiva do desenvolvimento sustentado, a necessidade de equidade intergeracional levanta mais uma questão, como valorizar uma coisa, cujos usufrutuários ainda não existem e logo não se podem pronunciar acerca do valor para si.

Como refere Hampicke (1999), “Num contexto antropocêntrico, o valor dos recursos caracterizados pela existência e a possibilidade de extinção irreversível, em simultâneo, não pode ser expressa em termos monetários com uma base lógica. Eles só poderiam ser valorizados se os interessados estivessem presentes e pudessem comunicar entre si, o que é impossível.”

De qualquer modo, torna-se necessário atribuir valores para que os agentes económicos possam internalizar os custos resultantes das consequências da sua actividade face ao ambiente.

### ***6.5. A posição da sociedade:***

Ao analisarmos a posição da sociedade face às problemáticas do ambiente, parece importante fazê-lo seguindo os dois factores de pressão ambiental com origem no social, já referidos acima: os países desenvolvidos e os países em desenvolvimento. Estes últimos porém, dados os motivos que estão na base das pressões ambientais exercidas, fundamentalmente a necessidade de sobrevivência parecem não possuir para já uma consciência ambiental efectiva visto que as suas preocupações são outras.

---

<sup>3</sup> Capital natural como sendo o somatório dos sistemas ecológicos que suportam a vida, diferente de capital construído pelo homem (human-made) pois não pode ser produzido por actividade deste. – Lovins et al., “Natural Capitalism – A book review”, Greenmoney Journal – Winter 2001

No outro extremo temos os países desenvolvidos e aqui a preocupação com o ambiente já possui contornos e instrumentos bem definidos.

Um ponto fulcral na valorização que é feita do ambiente, por parte duma sociedade refere-se ao uso e à utilidade que se faz dele (Redcliff, 1994). De facto, um indivíduo tenderá a valorizar mais ou menos determinada função do ambiente consoante o seu interesse relativamente a essa mesma função. Esta perspectiva, como noutros exemplos, ajuda a compreender a dificuldade e a incerteza associada à atribuição de valor ao ambiente. Esta atribuição depende em larga medida das relações que se estabelecem ou pretendem estabelecer.

Não é possível atender as origens da preocupação ambiental e das políticas associadas sem ter em consideração a história da sua transformação e degradação.

“Além disso, estão ligadas (*degradação e percepção ambiental*)<sup>4</sup> à história das percepções e avaliações culturais do ambiente, à forma pela qual se estabelece a existência de transformação e degradação do ambiente, pela qual as consequências futuras são avaliadas, e às opiniões quanto ao facto de essas consequências serem injustas”. (Goldblatt, 1996).

---

<sup>4</sup> Nota do mestrando.

**Tabela 2 - Evolução histórica dos principais tipos e forças de degradação ambiental (Adaptado de Held et al., 1999)**

	<b>Pré-modernidade Pré-1500</b>	<b>Início Modernidade Aprox. 1500- 1760</b>	<b>Modernidade 1760-1945</b>	<b>Contemporaneidade Após 1945</b>
Principais tipos de degradação ambiental	Extinção global de algumas espécies devido ao excesso de caça Movimento de microorganismos originando epidemias e colapsos populacionais Emissões e desperdícios muito localizados	Transformações demográficas e ecológicas nas Américas Redução das disponibilidades de recursos e degradação da terra sobre condições de crescimento económico e demográfico em economias orgânicas avançadas.	Transformações demográficas e ecológicas na Oceânia. Extinção de algumas espécies a nível global. Algum contributo para o impacto cumulativo do aquecimento global. Exaustão dos recursos em alguns locais. Transformação do ambiente rural por via da agricultura. Poluição urbana do ar, solo e água.	Aquecimento Global e redução da camada de ozono. Poluição marítima. Deflorestação, desertificação e exaustão dos solos. Overspill e problemas de recursos colectivos. Acidificação Riscos Nucleares. Declínio da biodiversidade global Desperdícios tóxicos.
Principais	Sobre-	Expansão	Expansão	Crescimento

forças de degradação ambiental	população, mudanças no clima natural, urbanização e práticas agrícolas pobres. Migrações em larga escala, guerras e conquistas	ecológica Europeia. Crescimento do capitalismo agrário.	ecológica Europeia e práticas económicas coloniais. Industrialização capitalista. Urbanização e concentração industrial.	Ocidental e consumismo. Industrialização socialista. Industrialização do sul e explosão demográfica. Novos riscos devidos às tecnologias nucleares, biológicas e químicas.
--------------------------------	--	---	--	--

Analisemos pois, a degradação e percepção do ambiente em quatro pontos: o ambiente tóxico, o ambiente urbano, o campo e a vida selvagem e os interesses globais (Goldblatt, 1996).

Como já referido, este século ficou marcado por um desenvolvimento científico e tecnológico sem precedentes, que possibilitou a utilização e desenvolvimento de novas matérias, algumas das quais extremamente tóxicas e perigosas. O crescimento económico e a industrialização serviram-se dos anteriores na sua actividade e promoveram a libertação para o ambiente desses mesmos produtos (pesticidas, CFC, dioxinas, plásticos, metais pesados, matérias radioactivas, etc.).

Paralelamente à sua utilização e á tomada de consciência ambiental associada a esta aplicação, está a crescente capacidade ao dispor da sociedade para detectar e controlar a libertação e as consequências destes produtos.

Os acidentes que se verificaram, o desenvolvimento de algumas áreas científicas em particular (como é o caso da toxicologia) e a proximidade destas áreas ao público em geral têm ajudado à tomada de consciência ambiental por parte da sociedade.

Outro factor prende-se com a percepção da degradação do ambiente urbano, origem dos principais apoiantes dos movimentos ambientalistas. Esta percepção resulta do impacto dos automóveis, dos custos de planeamento e projecto urbano no pós-guerra, criação de infra-estruturas de grande dimensão para cuidar, e simultaneamente com consequências, nos problemas da qualidade do ar, da água e no tratamento dos lixos.

A dimensão da degradação do meio rural ocorre sobretudo por acumulação, tendo em conta a quantidade fixa de terra disponível. Isto acontece por via da necessidade de acomodar uma população cada vez maior, de deslocalizar unidades fabris, a necessidade de projectos estruturais de grande escala e a necessidade de zonas de recreio para as populações urbanas. Por outro lado, a utilização das novas tecnologias na agricultura teve impactos ambientais significativos contribuindo para a sua degradação (poluição de solos e águas, alteração do equilíbrio dos ecossistemas, a modificação das paisagens, etc.).

Por fim, um dos elementos com maior influência nestas questões relaciona-se com a degradação e sua percepção em termos globais.

A extinção de espécies e ecossistemas, a utilização de recursos, consumo de energia e crescimento da população originou consequências ambientais que se fazem sentir globalmente como sejam o aquecimento global, a poluição dos mares, a redução da camada de ozono.

Como refere Goldblatt (1996, pág. 206-7), “da maior importância são contudo, os novos conhecimentos que estes problemas revelam, e a emergência de novas atitudes culturais e morais em relação a estes problemas.(...) Talvez ainda mais importante seja o facto de estes fenómenos, uma vez reconhecidos, terem começado a fazer surgir diferentes visões de ordem moral entre segmentos da opinião pública do Ocidente.”

Estes conhecimentos, acessíveis á opinião pública “conduziram a uma redefinição do egoísmo (reação á poluição) e a um estreitamento da distância entre os interesses pessoais e o interesse comum devido á necessidade partilhada da sobrevivência ecológica e da qualidade do ambiente” (Goldblatt, 1996, pág. 207).

Estes factores, percepção da degradação, novos conhecimentos e surgimento de novos valores culturais e morais estão na origem dos movimentos ambientais.

Porém, um paradoxo parece surgir neste ponto. Se o discurso pró-ambiente, para a sua conservação e protecção é um facto visível e sentido nas sociedades desenvolvidas, também o aumento do consumo e das suas consequências é uma realidade inegável. O consumo, força motriz das economias de mercado, representa para o ambiente uma pressão, quer por via do consumo de recursos, quer pelos resíduos do processo produtivo e do próprio consumo em si.

Embora as consequências ambientais das actividades humanas sejam consideradas como tendo implicações sócio-económicas, raramente se atende a eles como efeitos

de um comportamento. Presta-se mais atenção às formas de mitigação do que às causas subjacentes a comportamentos e opções humanas, aos compromissos sociais que os indivíduos têm de fazer na nossa vida diária. (Redcliff, 1994)

Outro problema, dentro desta dualidade de forças centra-se no comércio ambiental, sobretudo da sua vertente de receptáculo de resíduos. Existe uma perversa ligação entre países desenvolvidos e em desenvolvimento a este nível. Os primeiros procuram manter, proteger e/ou recuperar a sua qualidade ambiental á custa dos segundos. A exportação de resíduos ou a exploração desenfreada de recursos, é uma realidade que embora gere receitas para os países em vias de desenvolvimento, lhes pode hipotecar irremediavelmente a sua sustentabilidade a prazo, bem como a capacidade de chegarem a ser países desenvolvidos.

### **6.6. A agenda política**

Como qualquer outro assunto que gere preocupações sociais e possíveis entraves ao desenvolvimento económico, também o ambiente já granjeou a atenção da classe política um pouco por todo o globo.

Desde as Cimeiras para o ambiente (Rio, Kyoto, etc) com participação global, ás leis adoptadas por cada Estado na tentativa de preservar este elemento, muito se tem procurado fazer em termos políticos.

No entanto algumas tensões se colocam á classe política no que respeita a estas problemáticas.

Por um lado temos a sociedade como “cliente” da classe política cujo voto, na perspectiva de um sistema político democrático, legitima a actuação dessa mesma classe. Assim, a actuação política deve visar a satisfação dos anseios da sociedade que serve. No caso do ambiente através de medidas que fomentem a sua protecção e preservação, criando leis que punam, caso seja necessário, aqueles que não respeitem o património natural.

Porém, esta situação possui o “reverso da medalha”.

Como referido anteriormente, a classe política serve a sociedade e é legitimada pelo seu voto (num contexto democrático) mas a sua continuidade está dependente da satisfação dos eleitores. Se na prossecução das aspirações da sociedade esta perceber as acções como demasiado penalizadoras pode não estar disposta a dar continuação a determinada força política sancionando-a em contexto eleitoral. Ou

ainda, a manutenção ou fomento da competitividade e a atracção de investimento pode levar a adopção de medidas mais brandas, sentindo a sociedade que as suas aspirações não estão a ser satisfeitas, e por esse motivo penalizar também, os políticos.

Outra questão se coloca ainda, o facto de os impostos serem a fonte receitas para o sistema político e para o financiamento das suas actividades na sociedade. O ambiente, por via dos impostos, pode ser uma excelente fonte de receitas mas simultaneamente não são do agrado da maioria (ou da totalidade) dos cidadãos.

No prática esta situação pode ser vista nas duas perspectivas. As normas e regulamentos são demasiados leves e possibilitam um acréscimo de poluição e degradação ambiental sem penalizações para os seus promotores, levando a comunidade a “protestar” contra a classe política.

Ou na outra perspectiva, as multas, licenças e regulamentos são demasiado pesados, levando as empresas ou outros poluidores a perder competitividade e procurar outras localizações ou a encerrar, com as consequências que daí advêm para a sociedade (por exemplo, diminuição do emprego), ou ainda aumentando os custos dos seus produtos ou serviços, com repercussões nos consumidores e no seu desempenho.

Estes exemplos permitem perceber a dificuldade que se coloca aos políticos para equilibrar os dois extremos da balança.

**Tabela 3 - Evolução do discurso político ambiental (Adaptado de Crowley, 1999)**

---

Política ambiental

---

1970 – Impacto Ambiental

1980 – Desenvolvimento sustentado

1990 – Modernização ecológica

---

Em termos internacionais há uma aparente preocupação com as questões ambientais. No entanto, os países mais industrializados mostram-se relutantes em colaborar sem limitações temendo as implicações que essa postura possa ter para o

seu desempenho económico<sup>5</sup>. Se pensarmos que é a classe política a principal negociadora destas questões (embora com a audição dos interessados), percebe-se a presença do medo de desagradar aos seus “clientes”, quer pela via da participação quer pela não participação plena.

No *World Economic Forum*, que teve lugar em Davos no início do presente ano, foi lançado um desafio aos principais líderes económicos mundiais, para que aprovassem e adoptassem um acordo – “Global Compact”, quer mas suas políticas empresariais, individualmente, quer como apoio às políticas públicas.

Esta proposta apresentava um conjunto de princípios em várias áreas, sendo que os desafios para o ambiente são (Constança Peneda, Diário Económico, 28/02/2001):

- Adopção de uma abordagem precaucionária aos desafios ambientais;
- Desenvolvimento de iniciativas que promovam um maior grau de responsabilidade social;
- Encorajamento do desenvolvimento e difusão de tecnologias sustentáveis.

Note-se o ênfase à precaução, na linha dum dos princípios da Declaração do Rio (1992), que sugere que “onde haja risco de lesões irreversíveis ou graves, a falta de certezas científicas não deve ser utilizada como razão para adiar medidas economicamente eficientes que previnam a degradação ambiental”.

Esta abordagem parte do princípio que a prevenção é preferível á cura, privilegiando e promovendo ferramentas de gestão preventiva, procurando minimizar incertezas, actuar com transparência e evitar custos e consequências desnecessárias.

#### **6.6.1. Os instrumentos de política à disposição:**

Apesar de ser aceite o interesse que as questões ambientais já granjearam na classe política, importa compreender quais os instrumentos à disposição para promover junto das organizações a adopção de medidas e acções ambientalmente amigáveis.

---

<sup>5</sup> Veja-se o caso dos EUA, uma das economias que gera mais impactos para o ambiente, não pretende ratificar o Protocolo de Kyoto, devido aos impactos que isso traria ao seu desempenho económico. Março 2001.

Segundo a revisão efectuada por Anex (2000), os instrumentos ao dispor da classe política compreendem: padrões, incentivos directos, medidas de mercado, informação, responsabilização e acordos voluntários.

A definição de padrões é um dos instrumentos mais em voga, e visa definir a possibilidade de uso de determinados produtos e materiais, bem como os níveis máximos de emissões de certos elementos poluentes para a envolvente. Este método é normalmente utilizado em conjunto com outros instrumentos, como por exemplo a responsabilização e as eventuais penalizações que lhe estão associadas. Se determinada organização ultrapassar os padrões definidos será responsabilizada em conformidade. Por vezes é referido que este instrumento não é potenciador da adopção de medidas inovadoras visto a definição de padrões estar baseado em tecnologias e processo actuais, fomentando apenas a conformidade.

A constituição de incentivos ás organizações para adoptarem medidas pró-ambiente é outra das ferramentas ao dispor. A disponibilização de incentivos fiscais, de subsídios ao investimento ou apoio na investigação e inovação de processos é a forma encontrada para operacionalizar estes. No caso português, existem várias medidas nomeadamente consagradas em termos de benefícios fiscais (Ex.: Dec.-Lei 409/99), bem como de subsídios ao investimento e inovação ambiental nas medidas do Plano Operacional da Economia e do Ambiente.

A responsabilização e penalização dos poluidores, sendo outro dos instrumentos ao dispor da classe política é fonte de alguma incerteza. Por um lado está fortemente dependente da opinião pública e da corrente judicial.

Seria impensável ou muito raro, há alguns anos atrás, processar uma empresa por poluir, no entanto é cada vez mais usual e o próprio sistema jurídico tem incorporado essa preocupação, desenvolvendo-se normas e regulamentos específicos. Porém, depende de conhecimentos científicos acerca das consequências de determinados impactos no meio ambiente e também estes enfermam de alguma incerteza.

Este instrumento pode ser uma forma interessante de pressão sobre as empresas, sobretudo as de maior dimensão, porque estas não querem ver-se envolvidas em escândalos judiciais devido a práticas ambientais menos correctas pois tal poderá ter impacto negativo na sua imagem.

Os mecanismos de mercado visam obrigar as empresas a internalizarem os custos associados aos seus impactos ambientais. Quer seja por via de taxas, impostos ou multas e coimas, o facto de incorporar estes custos poderá forçar a empresa a

equacionar se não será mais económico alterar as suas práticas e investir em tecnologia e processos mais limpos. No entanto, este método está muito dependente da indústria, das suas características e do seu ciclo de vida sendo difícil estabelecer processos padronizados. Num contexto de economia global destaque-se os efeitos que estes mecanismos poderão ter na competitividade.

A publicação e difusão de informação quer entre as empresas e o governo quer em sentido contrário pode ser fonte de mudança ambiental. Indirectamente, este método actua como um mecanismo de mercado pois, este, ao aceder a informação tende a servir de ajuste e a ser fonte de pressões no sentido duma redução de impactos. A grande dificuldade subjacente deriva da possível qualidade da informação isto é, até que ponto é que não se ocultam ou “maquilham” dados importantes acerca do desempenho ambiental dos intervenientes.

Por fim, os acordos voluntários compreendem um conjunto de instrumentos nos quais as empresas podem ou não participar. Estes podem ser instituídos directamente pelo governo ou indirectamente através do financiamento ou suporte a entidades que eventualmente desenvolvam e implementem estes instrumentos. São exemplos destes instrumentos a adesão a normas ISO14000, de certificação ambiental, a participação em programas de Eco-eficiência como os desenvolvidos por associações empresariais ao abrigo de sistemas de financiamento público, como o caso do ProSset<sup>6</sup>.

### ***6.7. Os conflitos resultantes do ambiente:***

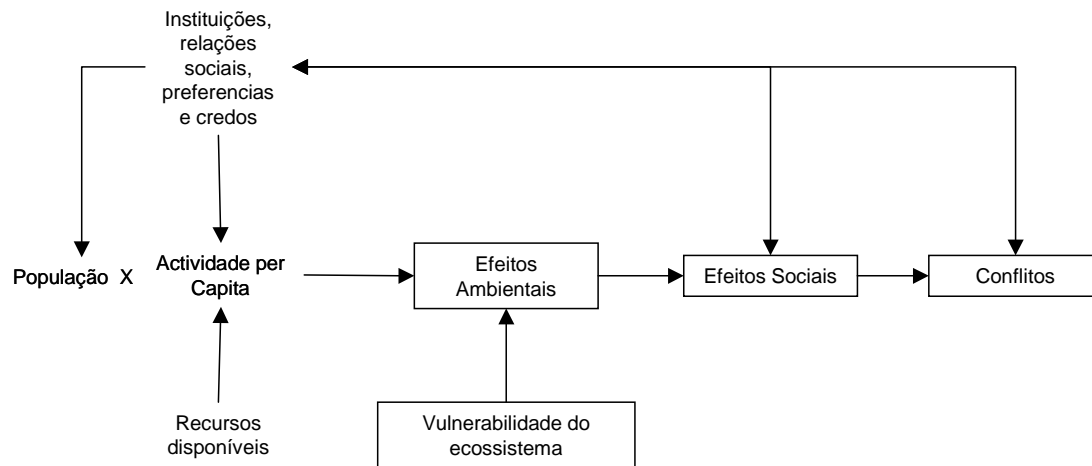
Embora as questões em torno do desenvolvimento sustentado do ambiente comecem a ser debatidas e a aparentar substanciar-se em acções concretas, ainda não têm assumido contornos especialmente “dolorosos” para as sociedades.

Parece-nos ser pertinente analisar este tópico. A importância dos conflitos com base na escassez de recursos ambientais deriva das consequências em termos sociais,

---

<sup>6</sup> Programa de Produção Sustentável em Setúbal, desenvolvido pela Associação Empresarial de Setúbal em colaboração com o INETI e o ministério da Economia. O programa era de participação voluntária e procurava que as empresas participantes identificassem e introduzissem no seu processo medidas de eco-eficiência. Publicado em InfoPEDIP, Setembro de 2000, nº17.

económicos e porque não ambientais que tal situação levantaria.



**Figura 2 - Mudança ambiental e conflitos. Adaptado de Homer-Dixon, 1991, pág. 53**

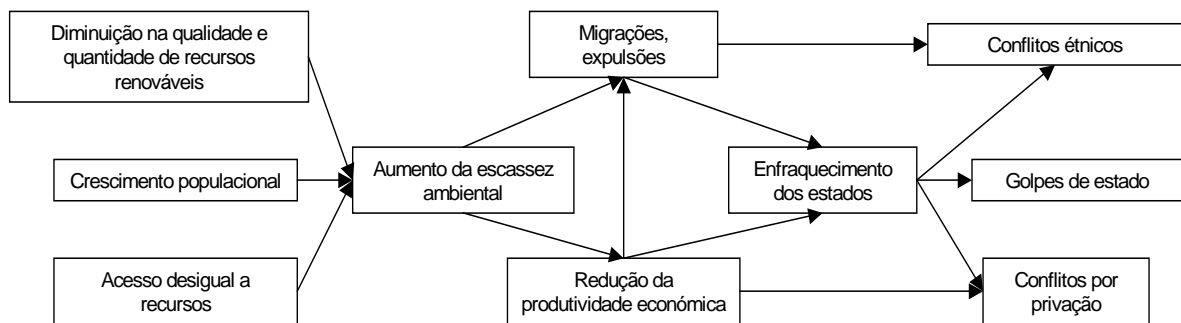
Nalgumas partes do globo a escassez de alguns recursos naturais já estão a originar conflitos ainda que pontuais e localizados, mas essa escassez ainda não é generalizada.

O caso talvez mais visível, ainda que os conflitos dele resultante não se verifiquem no campo de batalha, é o do petróleo.

O petróleo é o motor das economias modernas, é um recurso natural finito, localizado e na posse de alguns estados em número relativamente reduzido, aos quais os restantes países têm de adquirir para satisfazer as suas necessidades.

Esta situação têm despoletado um conjunto de conflitos, sendo o mais visível ao nível das guerras de preço nos mercados internacionais e as suas consequências nas economias, mas estando também da base de conflitos armados, como foi a recente e mediática Guerra do Golfo, em 1991.

Possivelmente, o caso do petróleo e as lutas que eventualmente se travem pela sua posse é um bom exemplo por dois motivos. Ao ser um recurso muito procurado e previsivelmente escasso é susceptível de agudizar as disputas.



**Figura 3 - Algumas fontes e consequências da escassez ambiental.**  
Adapt. Homer-Dixon, 1994, pág. 170

Por outro lado, a sua intensa utilização têm consequências ambientais ao nível da poluição atmosférica e aquecimento global, entre outros, sendo a sua utilização intensiva apontada como uma das principais causas do Efeito de Estufa.

Para já, a percepção da escassez de recursos e os seus efeitos, não são apenas determinados pelos limites físicos absolutos, mas também por preferências, normas e crenças, enfatizando-se assim uma dimensão abstracta e pessoal dos indivíduos (Homer-Dixon, 1994).

Para as empresas, e apesar desta possibilidade de conflitos ainda não ser uma realidade muito sentida (pelo menos no contexto português), esta percepção pode ser duplamente entendida consoante o papel da empresa no contexto destes conflitos.

Esta pode ser um sujeito passivo na situação e apenas sofrer as consequências do conflito e das suas causas (escassez de recursos, deficiente alocação de recursos, desordem social, etc.).

Ou em situação contrária, pode ser, pelas suas actividades e práticas, a causadora ou um dos causadores do conflito e ser alvo de manifestações de oposição ou sofrer sanções mais ou menos fortes, por parte dos restantes elementos da sociedade. Veja-se o caso das “guerras” que se vão conhecendo nos *media*, entre movimentos ambientalista e algumas empresas e organizações económicas.

Em qualquer dos casos, a percepção e antecipação desta possibilidades pode ser uma garantia de sobrevivência. A empresa pode não estar directamente envolvida

nas disputas, ou ser o alvo directo dos conflitos mas pode ser apanhada de permeio e sofrer as consequências.

“Problemas ambientais são problemas éticos (...) no sentido de que eles geram obrigações morais e afectam o bem estar e os direitos das pessoas.”

(Donaldson, J. , ????, pág 1)

## 7. A ÉTICA:

### **7.1. Introdução:**

A ética é um tema que tem ganho alguma atenção e destaque no discurso da gestão e na sociedade nos últimos anos.

Como refere Macfarlane (1995), “a ética das práticas empresariais tornou-se o assunto de debate crescente em termos sociais e políticos”. Embora sempre estivesse presente, de forma mais ou menos implícita nas relações sociais, o surgimento de situações que simplisticamente se possam apelidar de pouco éticas e a sua valorização negativa por parte da sociedade, contribuíram para que este tema ganhe cada vez mais adeptos.

A definição de ética afigura-se difícil pelas características filosóficas e morais que lhe estão associada. O seu estudo estava centrado em dimensões políticas, religiosas e filosóficas já na Antiguidade Clássica, nomeadamente na Grécia, por Aristóteles. Para os Gregos, e de acordo com a adjectivação de Knight (1923), a característica espectacular do pensamento ético destes, era a concepção do bem como objectivo e do julgamento moral como percepção.

A sua aplicação aos negócios e às empresas é relativamente recente mas cada vez mais se reveste de maior importância.

O'Hara (1998) propõe que a ética se prende com as normas que guiam o comportamento humano. Embora vise a orientação dos comportamentos dos indivíduos em sociedade, a ética não é apenas e só agir legalmente. Seria fácil

nessas circunstâncias identificar comportamentos e actores pouco éticos e agir em conformidade. Para isso existe o direito e o sistema jurídico, pelo que não haveria necessidade de se criar mais uma dimensão.

## **7.2. O que é a ética?**

Uma possível definição de ética será a adopção de um comportamento ou a implementação de uma acção, num determinado contexto, em detrimento de outras opções possivelmente até com mais valor (ou com menores custos) para quem as toma, por se tomar em consideração os interesses e direitos de outras partes envolvidas ou afectadas pela decisão, pela sua implementação e pelas consequências que esta terá.(Bowie, 1991)<sup>7</sup>

A ética genuína é um tipo de praxis, a qual gera uma reflexão crítica na carga valorativa da acção social de cada um (Goulet, 1997). A ética é na sua natureza não-egoísta ou pluralista, a avaliação das situações pressupõe o próprio face aos outros. (Gini, 1996).

No fundo, será a procura de uma situação *win-win* entre as partes em detrimento da maximização de apenas uma delas, ou em que nem se considerasse a existência da outra parte. Ou a considerar não se lhe atribuisse qualquer valor.

Esta definição porém, levanta algumas limitações uma vez que ao ser contextual está dependente de valores morais e culturais dos envolvidos e das características da própria situação, e, portanto, não é passível de conduzir às mesmas decisões universalmente. (Embora Drucker (1981) refira que deva existir apenas um código de conduta universal).

Depois, ao abordarmos o tema da ética, parece que centramos a nossa atenção nos resultados e consequências que determinada acção terá. No entanto, a velha máxima de “os fins justificam os meios” parece não se aplicar nesta situação.

O processo de decisão ético e um comportamento/acção em conformidade não pode apenas atender ao final do processo, aos resultados, mas deve compreender todas as acções a empreender para a sua obtenção – os meios.

Como refere Goulet (1997: pág. 1165), “a ética preocupa-se com os fins e os meios da acção humana”.

---

<sup>7</sup> Bowie, N., “Challenging the egoistic paradigm”, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 1, Nº 1 (1991) – Citado em Gini (1996)

Se tivermos em consideração esta proposta, é-nos fácil encontrar no dia-a-dia exemplos de comportamentos pouco éticos, não apenas no resultado da acção como também nos meios empregados (ou não).

São exemplos disso, dando ênfase às questões ambientais, as descargas de resíduos em cursos de água sem qualquer tratamento. O abandono de desperdícios em locais não adequados. A utilização de matérias-primas perigosas na fabricação de produtos ou a omissão da sua existência e dos seus riscos aos potenciais utilizadores ou consumidores. A exploração de países ou regiões menos desenvolvidas com base nos menores custos de poluição (Rapport, 1997) ou de mão-de-obra.

Outra questão se levanta ao falar de ética. Seguindo a definição apresentada acima, podemos inferir que em determinada situação é possível enveredar por uma linha de acção que poderíamos classificar de não ética, sem que no entanto estejamos a cometer uma ilegalidade ou um crime, num determinado contexto jurídico.

Se não existe uma formalização de comportamentos ou regras a seguir, como classificar determinada acção, decisão ou comportamento em termos éticos ou não éticos?

Mais uma vez caímos na importância e influência dos valores. “Os valores são ideias e crenças que influenciam e direccionam as nossas escolhas e acções” (Gini, 1996).

A escolha de entre várias opções, a que se pode classificar de ética, resulta de um conjunto de valores individuais, fruto da educação, da história, das relações sociais, da localização, do próprio sistema social e da posição do indivíduo nesse mesmo sistema.

De acordo com Gini (1996), referindo-se ao trabalho de Jean-Paul Sartre, “quer queiramos ou não, nós somos por definição criaturas morais porque a nossa existência colectiva nos “condena” a continuamente fazer escolhas acerca de “o quê que nós desejamos fazer”, tendo em consideração terceiros”.

Torna-se difícil definir um código universal de conduta, dada a multiplicidade de realidades sociais que podemos descortinar, quer sejam por via da religião, das ideologias políticas, dos sistemas económicos, da história ou de tradição. No entanto, uma componente é comum a esses sistemas – o Homem, enquanto indivíduo.

Assim sendo, seria natural que o Homem fosse de alguma forma o motor e o padrão de medida da ética, na medida em que os seus interesses e necessidades eram

salvaguardados e tidos em consideração por outros indivíduos nas relações sociais que estabelecem entre si.

Drucker<sup>8</sup> refere a existência de apenas um código moral, o do comportamento individual, em que as regras são iguais para todos.

A ética, de acordo com Gini (1996), procura encontrar uma forma de proteger os direitos e necessidades pessoais de um indivíduo, contra e em simultâneo, os direitos e necessidades de outros.

A maior parte das religiões do mundo propõe esta preocupação para com o outro como uma forma de alcançar o bem-estar moral e a plenitude espiritual. E parece ser das religiões que provém talvez a maior influência no sentido de se estabelecer um conjunto de regras moralmente aceites e a seguir pelos seus crentes, que estes têm de pôr em prática se pretendem alcançar a plenitude espiritual.

Porém, no contexto económico em que a maioria das sociedades ditas desenvolvidas vivem, de economia de mercado e capitalismo, em que o principal motor são as necessidades individuais a satisfazer a qualquer preço, as preocupações com as necessidades de outros indivíduos parece ser posta de parte.

Pegando mais uma vez no artigo de Gini (1996), este referindo-se ao trabalho de Bowie refere “dentro do modelo económico, os indivíduos comportam-se racionalmente quando buscam o reforço os seus próprios interesses, quando percebidos como importantes. Os indivíduos apenas precisam de considerar os interesses de outros quando e se tal reverter em sua vantagem”.

Embora pareça egoísta, a racionalidade individual visa, acima de tudo, a satisfação pessoal, não parecendo plausível a proposta de considerar os interesses dos outros nas escolhas.

---

<sup>8</sup> Conforme referido em Bowman e Wittmer (2000), Drucker antes de se dedicar a questões da ética nos negócios, ensinou filosofia e religião e “trabalhou arduamente nas difíceis questões da ética política” .

### **7.3. A ética na empresa:**

Analisemos mais em pormenor a relação e o papel da ética nas actividades das empresas. A definição apresentada no ponto anterior continua a ser aplicável no caso de um dos elementos envolvidos na decisão ser uma empresa.

Embora a tónica anterior tenha sido dada às relações individuais, as empresas resultam de vontades de indivíduos, são compostas por indivíduos e a sua actividade destina-se a indivíduos.

A empresa apesar da pluralidade individual no seu interior, que a caracteriza, possui no contexto social uma personalidade e individualidade próprias e acaba por agir como um ente individual, sendo legítimo considerar, na perspectiva das relações individuais a aplicabilidade daquela definição de ética ao caso das empresas.

Porém, com as empresas, o problema da ética, das boas práticas, dos valores morais, assume contornos especiais tanto mais que o conjunto de interessados (*stakeholders*) e respectivos interesses podem ser difíceis de conciliar senão mesmo antagónicos.

“Uma organização deve obedecer a leis e regulamentos, mas, por vezes, apesar de consideradas legais, muitas práticas estão eticamente, numa zona cinzenta.”  
(Stainer and Stainer, 1998)

A empresa conjuga no seu seio um conjunto de indivíduos, com interesses e características próprias, e, no seu todo como entidade social autónoma apresenta valores e interesses intrínsecos, que são definidos, comunicados e a que deve atender na sua acção.

Bowman e Wittmer (2000) referem que “por vezes as empresas estão injustamente ligadas a padrões mais elevados do que os cidadãos normais, e outras vezes racionalizam condutas não éticas devido as suas responsabilidades para os accionistas ou empregados”<sup>9</sup>.

Daqui se conclui que as empresas não devem receber ou buscar tratamento desigual no que se refere a práticas éticas, relativamente aos restantes elementos da sociedade.

---

<sup>9</sup> Kotler et al (1996) sugere a mesma ideia referindo-se especificamente aos homens do marketing.

O principal desafio, no tocante, às empresas não é a afirmação de princípios, a definição de políticas, o exprimir de valores éticos nas suas declarações de visão e de missão. A principal dificuldade é traduzir essas intenções em realidades práticas e efectivas, implementáveis pelos seus colaboradores. Não basta parecer (e afirmar) que se faz, é necessário que se faça. (Hannagan et al., 1998 :547-9)

O cerne deste problema está em que o objectivo máximo das empresas é a obtenção de lucros. É por esta via que são avaliadas, valorizadas e que no limite depende a sua sobrevivência. Logo, é natural que os gestores tenham como prioridades a obtenção de lucros e que deixem outros assuntos, ainda que possam parecer de grande importância em termos éticos, para segundo plano. Neimark (1995), citando o administrador da Stride Rite's<sup>10</sup>, refere que a principal responsabilidade dos gestores é para com os accionistas.

Esta orientação parece opor-se á afirmação de Henry Ford: "Durante muito tempo as pessoas acreditaram que o único propósito das empresas era obter lucro. Estavam errados. O seu propósito é servir o bem-estar geral".<sup>11</sup> Peter Drucker também refere que " a performance económica é a base sem a qual uma empresa não pode assumir quaisquer outras responsabilidades, não pode ser uma boa empregadora, uma boa cidadã ou uma boa vizinha. Mas a performance económica não é a *única* responsabilidade da empresa.(...) Toda a organização deve assumir total responsabilidade pelos seus impactos nos empregados, no ambiente, nos consumidores e em tudo e todos em que toque".(Drucker, P., 1992:99).

Na realidade o objectivo de máximo lucro para os accionistas não será exequível se os gestores não conseguirem, de uma forma eficaz, estabelecer um conjunto de relações satisfatórias com os diferentes grupos funcionais com que a sua empresa se relaciona.

Estes são pressionados, remunerados e avaliados na medida em que conseguiram conjugar adequadamente os recursos disponíveis e maximizar os resultados obtidos com eles, aportando mais valor aos accionistas. Porém, como refere (Hartley,

---

<sup>10</sup> Stride Rite – Citado em Neimark, pág. 83, empresa americana do sector do calçado desportivo, que embora fosse valorizada pelo seu discurso de responsabilidade social, veio a confrontar-se com problemas de imagem pública visto as suas práticas não condizerem com o seu discurso, nomeadamente despedimentos em massa e simultânea deslocalização da produção para países com más condições de trabalho, baixos salários e mão de obra infantil.

<sup>11</sup> Citado por Gini, 1996.

1993)<sup>12</sup> “qualquer filosofia ou curso de acção que não tenha em consideração o interesse público é intolerável na sociedade actual” .

Como refere Gini(1996), a maioria dos estudiosos concorda que uma empresa tem o dever moral de obter lucro (pela utilização correcta dos recursos que emprega), mas a empresa também deve atender às pessoas – “As pessoas com quem e para quem trabalha”.

A empresa não pode limitar a sua responsabilidade à possibilidade de criar valor para alguns elementos de uma sociedade, país ou região, mas para os vários grupos que a compõem, seja por via de salários, impostos, donativos, exportações, imagem.

Apesar da sua importância nas sociedades actuais, a empresa não é uma entidade com direitos especiais face aos restantes elementos da sociedade. Tem que incorporar nos seus processos os interesses das restantes componentes da sua envolvente.

No artigo “What is ‘Business Ethics’?” (1981), Drucker refere exactamente que os negócios não tem “estatuto especial” no que toca a assumir um acção qualificada de ética, logo se os negócios são desenvolvidos por empresas (na maioria das situações), estas não usufruem também de estatuto especial.

As empresas e os gestores são normalmente pressionados a tomar decisões com base em critérios e ferramentas racionais, baseados em dados concretos e objectivos, pondo de parte a abstracção dos valores. No entanto, a par desta corrente racionalista, orientada para resultados, está a emergir uma nova corrente que valoriza as emoções e a ética, apresentando estes alguma irracionalidade pela sua dimensão pessoal, moral e algo filosófica (Rutgers, 1999).

“Como as práticas de gestão nas instituições se dedicam a servir a sociedade, não pode apoiar-se apenas em competências técnicas, uma profissão genuína tem também atender a elevados padrões morais” (Bowman e Wittmer,2000), logo os gestores têm de assumir essa conduta na sua actividade.

Utilizando as palavras de Robert Wood Jonhson<sup>13</sup>: “Já passou o tempo em que a empresa era um assunto privado - se alguma vez foi. Numa sociedade de

---

<sup>12</sup> Hartley, R.F. (1993), “Business Ethics: Violations of the public trust”, Jonh Wiley: Nova York – Citado em Hannagan, 1998, pag. 549

empresas, cada acto destas tem consequências sociais e pode suscitar interesse público. Cada vez que uma empresa contrata, constroi, vende ou compra, está a agir para as pessoas bem como para si própria, e deve estar preparada para assumir plena responsabilidade.”

Assim, a ética empresarial defende que os indivíduos devem aplicar no seu local de trabalho aquelas regras de senso comum e padrões que aprenderam em casa e aplicam na sua vida privada.

De acordo com Freedman<sup>14</sup>, a Ética é “como tratamos os outros, em cada dia, pessoa a pessoa. Se queremos saber o papel da ética numa empresa, devemos perceber como ela trata as pessoas – Clientes, fornecedores e empregados. A empresa trata com pessoas. E a ética empresarial é acerca de como clientes e empregados são tratados”.

Exemplo da crescente importância da ética é o surgimento de sites sobre o tema, alguns dos quais se destinam a monitorar, estudar e publicitar comportamentos e práticas éticas (ou não) de empresas. Sites como a Nader Page ([www.nader.org](http://www.nader.org)), a Focus on The Corporation ([www.essential.org/monitor/focus/focus.index.html](http://www.essential.org/monitor/focus/focus.index.html)), entre outros, são comparados a “cães de guarda” destes assuntos (Kilcullen e Kooistra, 1999).

Outro exemplo, mais interessante é a recente criação de um índice na Bolsa de Valores de Londres – FTSE4Good, que visa exactamente providenciar uma referência aos investidores para medirem a performance dos seus fundos de investimento éticos.

Este índice, criado e propriedade da Bolsa de Valores de Londres e do Financial Times, visa ser uma força de mudança que espera contribuir para a alteração dos comportamentos das empresas, ainda que nalguns casos seja na perspectiva de evitarem ser apelidadas de pouco - éticas com as consequências que daí podem advir para a sua imagem.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Fundador da Johnson & Johnson, citado em Gini (1996).

<sup>14</sup> Citado em Gini (1996).

<sup>15</sup> Alex Skorecki, Financial Times, 3/03/2001 – Apesar de este índice – FTSE4Good parecer poder dar um contributo (ainda que pequeno) para a alteração de comportamentos encontra alguns entraves. Um dos maiores é a relativa falta de informação sobre o desempenho das empresas nestas matérias. Depois e como exclui à partida um conjunto de sectores, como seja fabricantes de armas e

Outro exemplo por Nielsen (1999), refere uma empresa de investimentos – a Innovest Strategic Value Advisors que propõe aos seus clientes investirem em acções de firmas com curriculum ambiental positivo.<sup>16</sup>

#### **7.4. O papel dos gestores:**

Ao analisar o papel da ética nas empresas não se pode esquecer que estas são conduzidas por indivíduos com funções específicas na sua orientação – os gestores. Tradicionalmente, na literatura de gestão estão-lhe atribuídas as funções genéricas de planeamento, organização, direcção e controlo, que se designam por ciclo da gestão.

Assim, pensamos fazer todo o sentido sintetizar a influência da temática da ética no trabalho do gestor e suas funções. Reforçada esta situação por um estudo realizado nos EUA (Patterson e Kim, 1991, citado por Gini(1996)), segundo o qual os trabalhadores agem de forma ética ou não na realização das suas funções, de acordo com a percepção que têm dos seus patrões/empresas agirem ou não éticamente, na sua acção de liderança e gestão.

E referindo novamente este autor, “por causa dos reduzidos padrões éticos percebidos na classe executiva, os trabalhadores sentem-se justificados ao agirem semelhantemente – através de absentismo, roubos insignificantes, indiferença e uma reduzida performance nas suas funções” Gini (1996).

Bowman e Wittmer, na sua análise ao trabalho de Peter Drucker, referem um conjunto de qualidades e factores que um gestor ética e socialmente responsável deve possuir, atender e desenvolver:

- **Igualdade e universalidade de padrões:** este factor vem na sequência das referências efectuadas anteriormente de que o comportamento individual, em que as regras são iguais para todos, deve ser o código de conduta. Associado a esta proposta, não se justifica que as empresas busquem ou recebam tratamento desigual face a outros indivíduos num determinado contexto.

---

seus componentes, os investidores ainda procuram rentabilidade preferindo não descartar todas as hipóteses de investimento.

<sup>16</sup> Nielsen,K. (1999), “Green management may lift stock values”, Chemical Week, Nova Iorque

- **Tolerância a práticas culturais:** esta proposta dos autores parece contradizer o ponto anterior. De facto, se se assume uma universalidade de condutas não fará sentido considerar diferenças culturais como influenciadoras da decisão. Mas o facto é que existem, logo deve haver por parte do gestor compreensão e tolerância para estas no seu processo de decisão.
- **Liderança e modelo:** os gestores em contexto organizacional, são chamados a ser líderes, a inspirar os seus colaboradores no sentido da prossecução dos objectivos organizacionais. Nessa óptica, devem ser exemplo no que toca a comportamentos éticos. O líder deve pela sua conduta incentivar outros a assumir uma postura conforme os objectivos estabelecidos. “Toda a liderança é interactiva e toda a liderança deveria ser colaborativa” (Gini, 1996).
- **Relações e responsabilidades:** como referido acima a ética orienta comportamentos no sentido de se considerar os interesses de ambas as partes envolvidas. “Ética, consiste na compreensão por parte dos gestores, da inter-relação entre relações e actuar de forma a que sejam respeitadoras e encorajem obrigações mutuas”(Bowman e Wittmer, 2000).
- **Prudência e auto – desenvolvimento:** este aspecto da ética no papel do gestor prende-se com a “obrigação” de evitar actividades que condenariam noutros ou seja as suas acções devem guiar-se por comportamentos que gosta/gostaria de ver praticados por outros gestores. Como referem Bowman e Wittmer (2000), o gestor “deve ser prudente, trabalhando sempre para melhorar e manter consistência pessoal e organizacional.”
- **Responsabilização:** a gestão (logo, o gestor enquanto implementador) deve ser responsável pelas consequências dos seus produtos e processos. Como refere Drucker (1989)<sup>17</sup>, a responsabilidade pelas consequências de actos individuais é um dos mais antigos princípios da lei. Esta responsabilização não deve ter apenas em consideração o futuro e as consequências das acções, mas antecipar possíveis consequências das actividades

---

<sup>17</sup> Drucker, P. (1989), The New Realities, Harper & Row, New York

desenvolvidas, antes que a comunidade se aperceba e peça responsabilidades à empresa.(Bowman and Wittmer,2000).

- **Liderança social:** as organizações são um dos agentes sociais que ganharam maior visibilidade nas últimas décadas e os seus líderes, nalguns casos tornaram-se referenciais na sociedade onde actuam ou até a nível global. A par desta situação está a visão de que os governos não têm capacidade de lidar com algumas questões sozinhos. As organizações são chamadas a participar e a colaborar. No entanto, algumas limitações se lhes colocam. Por um lado, os gestores não se podem esquecer que a performance das suas organizações é a sua prioridade. Depois, existem situações em que as organizações carecem de competências para desenvolver determinados tipos de acções. Por fim, uma questão de autoridade limitada, para efectivarem certas actividades e inapropriadamente assumirem responsabilidades.
- **Profissionalismo:** os gestores enquanto profissionais da gestão devem conduzir-se por princípios de ética profissional. Questões como não fazer mal conscientemente, atender aos impactos a longo prazo das suas acções nos vários stakeholders devem estar presentes na sua actividade.

Como refere Drucker (1981) “ a existir uma ‘ética das organizações’ viável, é quase certo que adopte os pontos chave da teoria Confuciana: definição clara de relações, regras universais, foco no comportamento em detrimento dos motivos e comportamento que optimize os benefícios de ambas as partes” .

Cada vez mais a ética na gestão é importantes para a continuidade organizacional e social, pela tentativa de considerar os interesses dos vários *stakeholders* nas decisões e acções, maximizando assim a utilidade social das organizações que a praticam.

### **7.5. A relação ética – empresa - ambiente:**

Os temas sobre os quais a ética estende a sua influência são vários, tais como ambiente, paz, segurança, controlo demográfico, direitos humanos, equidade, entre outros.

No tocante ao ambiente, tema do presente trabalho, o principal preocupação prende-se com a sua protecção e com a sua preservação numa perspectiva de desenvolvimento sustentado.

Já referimos os princípios que devem guiar as empresas e os seus gestores na sua actividade, pelo que vamos procurar interligar estas três questões ética - empresa - ambiente.

Os problemas ambientais são de natureza intrinsecamente ética devido a que as externalidades de muitos problemas ambientais não têm na sua base apenas problemas de alocação de recursos, mas sobretudo a forma como o comportamento de determinado indivíduo afecta outros, humanos ou não (O'Hara, 1998).

Como já referido anteriormente, a principal desafio das empresas é maximizar os rendimentos dos stockholders (accionistas) em resultado da sua actividade. Porém, para atingir este objectivo as empresas tem de estabelecer um conjunto de relações com várias entidades nas quais têm de considerar os interesses destas.

Na sua actividade a empresa estabelece constantemente um leque de relações negociais com um conjunto de *stakeholders*, sejam eles fornecedores, clientes, colaboradores, estado, sociedade, nas quais tenta maximizar a sua posição e em que simultaneamente a contraparte assume papel idêntico.

Nesta perspectiva e em consonância com o que tem acontecido, o ambiente tem sido um parente pobre neste sistema de relações. A sua característica passiva na situação relacional, a sua “incapacidade” negocial sem ser por intermédio de terceiros e a ambiguidade de propriedade que muitas vezes lhe está associada tem levado a que o ambiente saia prejudicado, pois permite a maximização do interesse da outra parte sem que ele possa fazer nada para se defender.

No caso das empresas, estas até a algum tempo têm conseguido não incorporar custos (e logo aumentar os seus proveitos), por via de não acautelar os interesses ambientais nas suas práticas seja pela utilização de recursos seja pelos resíduos e poluição que produz.

A proposta ideal parece ser a assunção do ambiente como stakeholder, com interesses e direitos a preservar e a atender nas relações que se estabelecem com ele.

Freedman e Reed (1993)<sup>18</sup> propõem duas definições de stakeholders, uma com um sentido mais genérico e outra mais específica.

Na primeira, como qualquer grupo identificável ou indivíduo que pode afectar ou que ser afectado pela concretização dos objectivos da organização (aqui incluem praticamente todos os elementos duma comunidade, com maior ou menor intensidade em cada caso e o ambiente em termos gerais).

No sentido mais específico, como qualquer indivíduo ou grupo identificável dos quais a empresa depende para a sua sobrevivência continuada (empregados, segmentos de clientes, fornecedores, instituições governamentais, instituições e nalguns casos o meio ambiente).

Esta postura face ao ambiente, de o considerar um stakeholder da empresa, pode ter várias origens.

Por um lado pelas funções já descritas de fornecedor de recursos e receptáculo de resíduos, com capacidade limitada que importa gerir de forma adequada. Esta última função ganha sobreimportância se atendermos que outros stakeholders (fornecedores, clientes, comunidade) podem ter interesse no ambiente, noutra das suas funções e a empresa ao servir-se da função receptáculo, está eventualmente a colidir com os interesses do outro stakeholder.

Por uma via indirecta, pelo seu papel como sistema de suporte á vida na Terra e que pelo menos nessa função é “propriedade” de todos. A percepção de que a qualidade de vida está em sério risco ou que, no limite, a sobrevivência poderia vir a ser posta em causa tem levado à criação de mecanismos de garantia dos direitos do ambiente, através, por exemplo, da aplicação de penalizações aos desrespeitadores.

Ao considerar o ambiente como stakeholder estamos a reforçar a necessidade de considerar a adopção de comportamentos éticos nas relações que se estabeleçam e não apenas atender aos imperativos legais

---

<sup>18</sup> Freedman, E. e Reed, D., "California Management Review", Vol.25. N.º 3, Spring 1993, Pág.88-106; publicado em DeWit e Meyer (1998)

Assim o princípio de não prejudicar, de forma consciente, o ambiente, quer seja através do resultado da sua actividade, quer seja no decurso da mesma, parece ser aplicável a esta situação também.

Mais, se a empresa tem direito a exigir que determinado fornecedor adopte determinado procedimento porque o seu produto/serviço, que vai ser utilizado pela empresa, não vai satisfazer um seu cliente, (verificando-se nesta situação várias situações de negociação entre stakeholders), então também têm o direito de exigir a adopção de práticas que respeitem os interesse do ambiente. Se tal levar a um melhor desempenho nas suas relações com terceiros, sejam eles o próprio ambiente por a sua actividade depender dele (Ex. Empresa de turismo rural), quer por melhorar a sua imagem junto de clientes, estado, bancos, etc., ou apenas por potenciar concretização das linhas políticas que traçou, a empresa pode ser fonte de pressões para comportamentos adequados e pode, claro está, sofrer pressões de terceiros.

“Os negócios são como a guerra num aspecto, se a sua estratégia for correcta, pode fazer-se um conjunto de erros tácticos e ainda assim a empresa ter sucesso”

(General Robert Wood, citado por Hannagan et al. 1998:120)

## 8. AMBIENTE COMO ESTRATÉGIA: UMA OPÇÃO A EMERGIR

### **8.1. Introdução:**

Nos capítulos anteriores analisamos algumas dimensões que, pela alteração da sua importância no contexto onde a empresa opera, poderão contribuir e pressionar decisivamente as empresas a introduzir mudanças na sua estratégia.

Centrámos a nossa atenção na definição e clarificação do tema ambiente e das dimensões que lhe estão subjacentes. A problemática da ética também foi abordada, considerando os aspectos que lhe concernem e que cada vez mais são solicitados.

Neste capítulo vamos abordar a estratégia das empresas, acentuando o impacto que as questões ambientais têm na sua definição ou alteração.

Tradicionalmente a definição e/ou alteração da estratégia a seguir por uma organização, inicia-se pela análise e compreensão da envolvente em busca de oportunidades e ameaças, que em conjugação com as competências e capacidades que dispõe e com as limitações que possui, permite delimitar o leque de opções estratégicas. Esta análise é designada por análise SWOT (Strengths; Weaknesses; Opportunities and Treaths), que, entre outros modelos, é bastante utilizado.

### **8.2. A complexidade estratégica:**

DeWit e Meyer, no seu livro *Strategy: Process, Content, Context* (1998), põem em evidência uma série de paradoxos relacionados com a estratégia e as várias dimensões que lhe estão subjacentes, sumariando as propostas de vários autores nesta área da gestão.

Estes autores alertam para dificuldade de definir de uma forma simples e directa o que é a estratégia empresarial e as suas várias vertentes. A abordagem proposta parece-nos especialmente interessante por não centrar a sua atenção apenas num campo, teoria ou modelo mas antes reunir e sistematizar várias propostas e confrontá-las entre si.

Michael Porter (1996), num artigo em que responde á questão “What is strategy?” defende a necessidade de a empresa fazer escolhas e agir em conformidade. No fundo estratégia é agir com base nas escolhas de uma posição única e diferente das que os concorrentes fazem ou no trade-off entre alternativas, onde a empresa se vê forçada a decidir o que não fazer ou ainda, proceder à integração das várias actividades da empresa.

A existência de uma variedade de abordagens, muitas vezes em oposição, não deve ser ignorada mas antes compreendida, “valorizando o pensamento acerca do valor de cada um dos diferentes pontos de vista” (DeWit e Meyer, 1998:4)

Apresentamos aqui um resumo desses elementos, pegando depois em alguns pontos que pensamos ter mais importância na consideração do ambiente como elemento influenciador da estratégia.

**Tabela 4 – A complexidade estratégica. Adaptado de De Wit e Meyer (1998), pág. 15**

	Dimensão estratégica	Tensão estratégica	Perspectiva estratégica
PROCESSO	Pensamento estratégico	Lógica Vs. Criatividade	Pensamento Racional Vs. Pensamento generativo
	Formação estratégica	Deliberada Vs. Emergente	Planeamento Vs. Incrementalismo
	Mudança Estratégica	Revolução Vs. Evolução	Mudança descontínua Vs. Mudança contínua
CONTEÚDO	Estratégia ao Nível do negócio	Mercados Vs. Recursos	Outside-in Vs. Inside-out
	Estratégia ao Nível da Empresa	Resposta Vs. Sinergia	Portofolio Vs. Core-Competences
	Estratégia ao nível da Rede	Competição VS. Cooperação	Descrição Vs. Ligação
CONTEXTO	Contexto da Industria	Cumplicidade Vs. Escolha	Evolução da Industria Vs. Criação da Industria
	Contexto Organizacional	Controlo Vs. Caos	Liderança Organizacional Vs. Dinâmica Organizacional
	Contexto Internacional	Globalização Vs. Localização	Convergência Global Vs. Diversidade Internacional
	Propósito Organizacional	Rentabilidade Vs. Responsabilidade	Valor para os Accionistas Vs. Valor para os “stakeholders”

As várias dimensões sistematizadas na tabela acima, podem agrupar-se em três vertentes principais, o Processo estratégico, o conteúdo estratégico e o contexto estratégico.

Na primeira das vertentes, o processo, compreendem-se as dimensões do pensamento, da formação e da mudança estratégicas.

Na dimensão pensamento estratégico as tensões situam-se entre, se, a estratégia resulta de um processo racional e lógico ou se, por oposição, resulta da criatividade do seu autor. É possível encontrar exemplos das duas situações. A referida análise SWOT encontra-se claramente no 1º extremo referido.

A formação estratégica compreende a tensão entre o facto de a estratégia da organização resultar da vontade e opção consciente de uma pessoa, sendo nesse sentido planeada e deliberada, ou por oposição, resultar de um conjunto de situações, muitas vezes não antecipadas, emergindo da multiplicidade de interacções que a empresa estabelece.

A terceira dimensão da vertente processo discute a mudança na perspectiva de estratégia e nesta situação as forças em confronto resultam da posição revolucionária ou evolutiva. Isto é, a estratégia deve promover uma mudança radical com o *status quo* instituído ou, antes, acompanhar e evoluir de uma forma gradual e contínua.

A segunda vertente da estratégia refere-se ao seu conteúdo, e aqui as dimensões, incluem a estratégia ao nível do negócio, da empresa ou da rede.

Pelo lado do conteúdo ao nível do negócio, o ênfase pode ser colocado no mercado e na influência deste enquanto factor externo na definição do conteúdo da estratégia (uma influência do exterior para o interior – *outside-in*) e o ênfase colocado nos recursos disponíveis e a sua promoção e potenciação na influencia do mercado (do interior para o exterior – *inside-out*). A organização tem de decidir se define a sua estratégia com base nas pressões exteriores ou se alinha os seus recursos e com base nestes procura influenciar e “conquistar” o mercado.

Ao nível da empresa, a segunda dimensão propõe os conflitos entre ter capacidade de resposta a todas as situações, desenvolvendo um conjunto de competências a utilizar quando necessário ou por oposição especializar-se num conjunto de áreas chave e com elas e entre estas desenvolver sinergias.

Por fim, nesta vertente, e não podendo isolar a nossa organização de outras congéneres, o desafio colocado ao conteúdo estratégico, põem-se entre se a organização deve ser estritamente competitiva ou se poderá obter vantagens por via da cooperação com terceiros.

A terceira e última vertente, considera o contexto onde a estratégia é definida.

Por um lado o contexto da indústria onde a organização opera. Assim, os desafios colocados à estratégia consideram por um lado a cumplicidade com as características e regras da indústria e portanto, a estratégia deve considerar a evolução da empresa a par com a evolução da indústria onde opera, seguindo as regras e propostas ditadas por esta. No outro extremo, a empresa pode ser chamada a influenciar a alteração ou a criar e definir as regras da própria indústria, criando assim uma nova indústria.

O contexto organizacional onde a estratégia é definida também deve ser considerado. Aqui a proposta recai por um lado em se a organização deve ser orientada para uma determinada estratégia ou se por outro a estratégia deve fluir da dinâmica da organização.

Por último, e num contexto cada vez mais global, não é possível descurar a importância do contexto internacional. Nesta vertente, a estratégia é chamada a optar por uma necessidade de convergir para opções globais ou noutra extremo, a consideração das diversas especificidades dos vários mercados, a diversidade internacional.

Considerando estas três vertentes: processo, conteúdo e contexto e as suas várias dimensões possuímos uma ideia da complexidade da definição da estratégia.

Porém, esta não está completa sem considerar os desafios do propósito da organização. Esta discussão já foi de alguma forma afluída em capítulos anteriores, a organização deve considerar não somente valor para os accionistas, procurando a rentabilidade a todo o custo ou, deve, nas suas opções e acções, considerar os vários stakeholders com que se relaciona.

Só na consideração deste patamar, a estratégia faz sentido, pois sem ter como ponto de partida o propósito da organização não é possível definir e desenvolver estratégias vencedoras.

### **8.3. O conceito de estratégia:**

Como refere Mintzberg (1987), definir estratégia não é tarefa fácil, podendo-se encontrar este conceito aplicado implicitamente em vários sentidos ainda que tradicionalmente se defina como apenas um. Apresentamos assim, alguns dos sentidos que se podem aplicar a definição de estratégia:

A estratégia é muitas vezes definida como um plano, isto é um orientação para a acção conscientemente pretendida, para lidar com uma situação. Assim sendo é desenvolvida antecipadamente em relação à situação e de uma forma consciente e propositada.

Simultaneamente, e através de um plano, a estratégia pode ser uma manobra para iludir os concorrentes, ainda que os objectivos expressos nesse plano não se concretizem, a sua menção, conhecimento ou percepção por parte do mercado e concorrentes poderá desencadear reacções que beneficiem a situação da empresa (pelo menos a intenção será essa!).

A definição de estratégia não se pode ficar pela intenção, deve atender ao comportamento consequente. Assim, esta pode (e deve) ser substanciada num padrão de acção, ou numa corrente de acções, que formam um padrão em determinado sentido. Esta postura centra a sua atenção na consistência de comportamento, quer seja ou não definido. Muitas vezes, ao analisar determinada empresa podemos atribuir-lhe uma estratégia sem que tenhamos conhecimento dos seus planos. “A estratégia pode resultar da acção humana mas não do seu design” (Hayek citado por Mitzberg, 1987). Noutra perspectiva, uma empresa pode ter um determinado plano estratégico que, no decorrer da sua implementação e por motivos vários acaba por resultar em algo diferente do que inicialmente havia sido traçado.

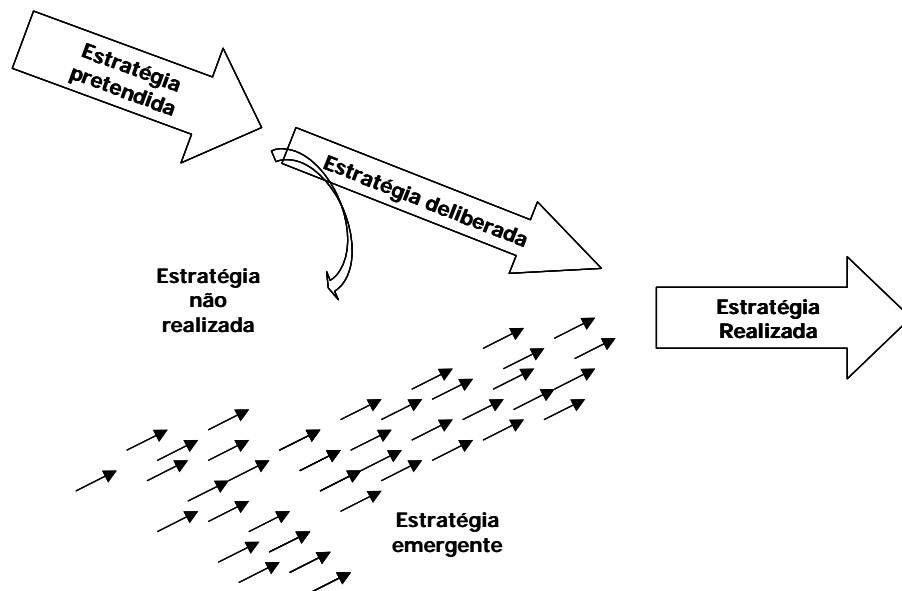
Uma outra definição possível de estratégia é, como posição, ou seja uma forma de localizar a organização num determinado contexto, que normalmente se designa por ambiente<sup>19</sup>. Essa posição resulta de uma adequação entre a organização e o ambiente, entre o contexto interno e externo. “Estratégia é definida como a adequação entre a organização e o seus ambiente”. (Smircich, L. E Stubbart C. reproduzido em DeWit e Meyer, pág. 132).

Por fim, toda a estratégia resulta duma perspectiva, isto é, de uma forma de perceber o mundo, ou numa forma mais dirigida a envolve onde a organização se situa. Esta perspectiva reflecte-se não só na estratégia em si mas também na

---

<sup>19</sup> Aqui ambiente não se aplica com a conotação de natureza, ecossistemas, “verde”, mas antes como os diferentes elementos que envolvem a organização, que a influenciam e que com ela interage. Como refere Smircich, L. e Stubbart C. reproduzido em DeWit e Meyer, pág 131, os “ambientes constituem alguma coisa ou um conjunto de forças a que se tem de adaptar, coligar, controlar ou que nos controlam”.

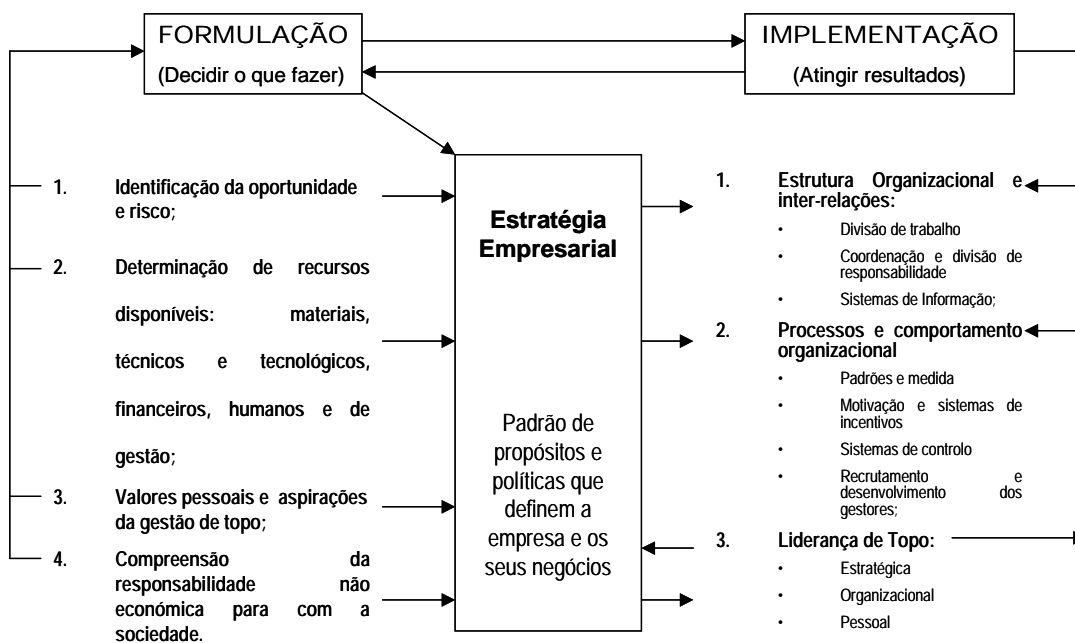
organização e na forma de actuar, a perspectiva deve ser partilhada pelos membros da organização, através das suas acções e pretensões.



**Figura 4 - Formas de estratégia - Mintzberg, 1987**

Como refere Andrews (1987), reproduzido em DeWit (1998:86) a “estratégia é um padrão de decisão numa empresa que determina e revela os seus objectivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para alcançar essas metas, e define a área de negócios em que a empresa opera, o tipo de organização humana e económica que pretende ser e a natureza das contribuições económicas e não económicas que pretende fazer aos seus accionistas, empregados, clientes e comunidade”.

Rumelt (1980) define estratégia como um conjunto de objectivos, políticas e planos que juntos definem o âmbito de uma empresa e a sua abordagem à sobrevivência e sucesso. Esta deve ser: consistente (entre os seus objectivos e políticas); consonante ( resultando de uma resposta ou antecipação ao ambiente e sua mudança); vantajosa (permitir a criação ou manutenção de uma vantagem competitiva); exequível (em termos de recursos disponíveis face aos problemas a enfrentar).



**Figura 5 - O processo estratégico - Adaptado de Andrews, 1987**

Em resumo, podemos definir estratégia como uma opção de acção que envolve a organização como um todo, em direcção a uma meta pré-definida. Esta orientação não se centra apenas no mercado e nos competidores, mas compreende e deve integrar alguns pontos fundamentais da organização, como seja a liderança, os processos e a sua estrutura.

#### 8.4. A formação de oportunidades:

Um dos conceitos centrais na área da estratégia é o de oportunidade, quer seja pela necessidade da sua detecção na envolvente, quer seja por requerer a concepção de estratégias efectivas para o seu aproveitamento.

De acordo com Krueger (1998), os indivíduos tendem a perceber um novo caminho de acção como uma oportunidade credível, com base na sua viabilidade e ainda através de sinais e pistas colhidos na envolvente de que essa oportunidade é exequível, desejável e goza de algum apoio por parte da sociedade.

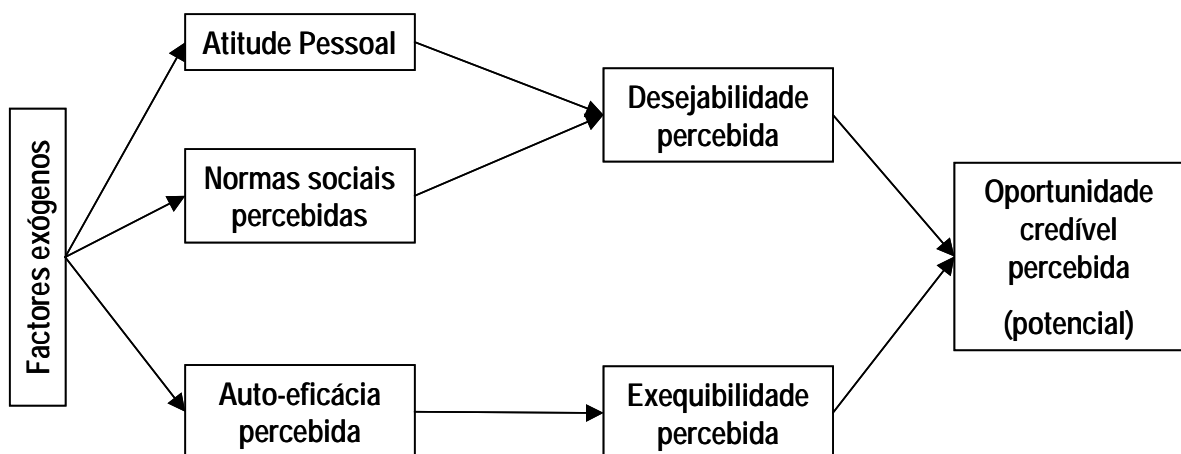


Figura 6 - Modelo de percepção de oportunidades - Adaptado de Krueger, 1998

Em termos organizacionais, a existência de um clima propício pode facilitar e potenciar a busca de novas oportunidades por parte dos seus membros, e isso é positivo no contexto actual se, resultar num reforço da situação concorrencial da empresa.

As organizações, considerando a situação actual, vêem-se forçadas a procurar constantemente novas oportunidades, sem no entanto se restringirem aos seus recursos e competências, esta postura é característica do empreendedorismo e é uma condição para a sua sobrevivência.

As oportunidades não se encontram, constroem-se e dependem em larga medida da percepção e fenómenos cognitivos dos indivíduos. Aliás, são os indivíduos que “vêem” as oportunidades e não as organizações.

Por outro lado, a percepção de uma oportunidade depende em larga medida de assumi-la como positiva e controlável.

As actividades inovadoras requerem as seguintes características: serem percebidas como pessoalmente desejáveis, como suportadas por normas sociais e como exequíveis. Estas características ajudam não apenas a explicar intenções de acção mas sobretudo a prever intenções de acção e podem ser aprendidas.

Num contexto de análise estratégica isto é tanto mais importante quanto permitir melhorar a capacidade de percepção de oportunidades proveitosas, se aproveitadas.

Assim, e de acordo com a proposta de Kreuger (1998), seria importante repensar a análise SWOT e iniciá-la pela detecção/prospecção de oportunidades antes de analisar pontos fortes e fracos. Esta abordagem permitiria evitar a rejeição de oportunidades importantes por via da influência negativa dos anteriores tipos de informação.

Porém, esta procura de oportunidades e o cultivar desta atitude em termos organizacionais poderá contribuir para uma perda de focus na missão da organização, procurando constantemente novas oportunidades e descurando a solidificação das já detectadas e escolhidas.

#### **8.4.1. A emergência do ambiente:**

No caso do ambiente e da sua percepção como uma oportunidade a aproveitar pelas empresas, parece-nos enquadrar-se na aplicação do presente modelo. É um facto que existe um interesse social, que valoriza e premeia acções ambientalmente correctas.

As organizações podem obter vantagens ao adoptarem comportamentos “verdes”, validando a componente da eficácia e exequibilidade da oportunidade. A dimensão da atitude pessoal, no contexto organizacional muito relacionada com as posturas dos seus gestores é a mais difícil validação e talvez a que assumirá maiores diferenças e menor unanimidade.

Os indivíduos tendem a reproduzir e assumir valores que obtêm suporte por parte da comunidade e ao mesmo tempo se percebem vantagens para si. O caso das questões ambientais, possui cada vez mais adeptos e granjeou a atenção e validação da sociedade, sendo natural que se torne um valor aceite e a reproduzir pelos indivíduos. Prova disso parece ser o estudo citado por Polonsky, Rosenberger e Ottman (1998), que refere que, 78% dos Presidentes das 50 maiores empresas britânicas afirmam que o ambiente tem grande importância para as actividades das mesmas e que essa importância irá ser maior no futuro, com 82% de respostas.

No entanto, a dialéctica entre ambiente e negócios parece ser, até à data encarada como uma ameaça. Esta situação será fruto de uma visão inconciliável da questão, interesses ambientais versus interesses das empresas (e respectivos lucros). A própria legislação que foi surgindo, muito orientada para o controlo da poluição no imediato e sem uma perspectiva de futuro, ao impor custos elevados para corresponder às imposições legais dá um contributo neste sentido. (Porter, M. e Van Der Linde, C., 1995)

A visão do ambiente como uma ameaça levou, como referem Menon e Menon (1997:53) a que “as empresas ou rejeitaram inteiramente o conceito de ambientalismo empresarial ou responderam isoladamente com ‘fazer bem voluntariamente’”.

### ***8.5. A integração do ambiente na estratégia:***

Como já referido, a opção pela organização das diferentes teorias da estratégia proposta por Myers e DeWit resulta de considerarmos esta abordagem mais multidisciplinar, sistemática e integrativa, não focando apenas uma vertente ou perspectiva, mas pondo em evidência a complexidade e exigência que se coloca ao estratega.

Vamos agora analisar, dentro da perspectiva apresentada, algumas das vertentes onde o ambiente tem, na nossa opinião, uma força e papel especial ao pesar mais ou menos num dos extremos das tensões referidas.

A nossa análise recai sobre as vertentes da formação estratégica, da estratégia ao nível do negócio e do contexto da indústria, onde o ambiente joga uma influência especial.

Como discutido acima, a formação da estratégia põe em evidência a tensão entre a deliberação e a emergência desta. A variável ambiente e a sua consideração numa estratégia, resulta de um esforço de planeamento, apoiado num conjunto mais ou menos vasto de ferramentas e procedimentos de análise (SWOT, LCAG, BCG, etc.) ou antes emerge das acções da empresa e das suas interações com a envolvente. Ao nível do negócio também a variável ambiental parece ser considerável. Por um lado a empresa pode possuir um conjunto de recursos com características ambientais bem definidas (produtos, know-how, tecnologia, etc.) que lhe importa promover e dar a conhecer ao mercado. Por outro lado, a consideração da variável ambiental na sua estratégia resulta de pressões exteriores do mercado, vendo-se a empresa forçada a incorporá-las nas suas opções estratégicas e logo nos seus processos e acções.

A dimensão do contexto da indústria parece mais uma vez fulcral na consideração do ambiente.

A indústria onde a empresa opera pode sofrer modificações, onde as variáveis ambientais ganhem peso, sobretudo se lhe estiver associada uma imagem de forte impacto negativo no ambiente, por via de pressões sociais, legais ou outras. Neste contexto a empresa vê-se, mais uma vez forçada a considerar esta dimensão. Por outro lado, a empresa e os seus decisores, da avaliação e análise que fazem da envolvente, podem decidir introduzir essa variável na sua estratégia, inovando e criando uma nova indústria ou modificando as características daquela onde operam. Esta ideia está patente nas considerações feitas por Menon e Menon (1997), acerca do papel do sector onde a empresa opera como atenuador ou potenciador dos esforços ambientais, bem como da influência destes na obtenção de vantagens competitivas ou exploração de nichos de mercado.

Atendendo ao propósito organizacional, podemos encontrar num extremo o ambiente como influenciador da rentabilidade, sobretudo se considerarmos o princípio cada vez mais aceite e aplicado do poluidor-pagador. A não consideração e efectivação de uma preocupação ambiental nas actividades da empresa pode ser penalizador para a prossecução do objectivo da rentabilidade e logo do máximo valor aos accionistas.

No outro extremo, como também já referido em capítulos anteriores, a consideração do ambiente como stakeholder para o qual a empresa tem um dever de respeito e responsabilidade, devendo considerar os “interesses” deste e as consequências das suas acções para ele, à semelhança do que se faz com um fornecedor ou cliente.

## **8.6. A estratégia: um passaporte para a qualidade**

Não é possível falar em estratégia, sem referir a importância que o movimento da qualidade teve na história recente da gestão. De facto, a qualidade tornou-se nos últimos anos a bandeira de muitas empresas, sendo apontada como condição para a sua competitividade e até nalguns casos sobrevivência.

Como refere Yasin et al. (1999:47), “as orientações para a qualidade são usualmente criadas em conjunção com, ou como um resultado do planeamento estratégico”.<sup>20</sup>

Há alguns anos, no apogeu desta temática, a qualidade foi olhada com desconfiança, e considerada uma prática que apenas gerava custos (Denton, 1998). Actualmente a questão é colocada ao contrário, a desconfiança e os custos estão na não qualidade.

Mas a qualidade não deve ser apenas uma das etapas do processo produtivo, ou um departamento de controlo de especificações técnicas ou a busca de um certificado de conformidade. A qualidade deve ser Total e nesta linha deve tornar-se uma questão de cultura organizacional e de estratégia e não apenas uma etapa, componente ou exigência do processo produtivo.

O processo de qualidade de produtos e serviços que conhecemos actualmente, sofreu uma série de alterações até chegar ao conceito de gestão de qualidade total, em voga actualmente.

Nas primeiras organizações industriais o controlo efectuado pelo operador, a defeitos grosseiros, passou às inspecções no final do processo. Posteriormente ganhou importância o controlo estatístico, chegando-se à certificação de qualidade e ao actual conceito de Gestão de Qualidade Total. (Abounaga, 1998)

O conceito de Qualidade Total visa a determinação, certificação, medida e melhoria de forma sistemática da qualidade da empresa. Esta abordagem sistémica deve ser envolvente e integrativa, isto é, envolver a empresa como um todo, quer a

---

<sup>20</sup> Yasin, M.,Cruchry, A, Jennings, D., York, C., (1999), “Managing the quality effort in a health care setting: an application”, Health Care Manage Review, 24(1), 45-56

equipa de gestão quer os colaboradores, considerar não apenas os sistemas mas as atitudes também e, ser orientada para a satisfação das expectativas dos clientes.

Os objectivos últimos da qualidade total são a satisfação de clientes, o incremento da rentabilidade e maior satisfação dos empregados.

“As organizações, como componentes chave da sociedade, existem para promover a qualidade de vida das pessoas através da produção de bens e serviços. Os gestores existem para concretizar este objectivo fazendo as coisas certas e fazendo-as bem<sup>21</sup>”. (Bowman e Wittmer, 2000:25) Na afirmação destes autores, o fazer bem compreende o conceito de qualidade, isto é satisfazer as necessidades dos clientes.

Das diversas formas de implementar a Gestão da Qualidade Total, a abordagem pela prossecução de Zero Defeitos é a mais directa.

Embora em qualquer situação ou projecto se admita a priori uma determinada margem de erro tal premissa deve ser abandonada e substituída pela busca de Zero defeitos. Porquê?

Este conceito baseia-se no facto de os erros se deverem a duas causas fundamentais: falta de conhecimento e competências e, falta de atenção. O primeiro pode ser corrigido por via da formação, mas o segundo resulta de uma atitude e deve ser mudado pelo indivíduo, que deve ser incentivado a mudar essa atitude (Abounaga, 1998).

No entanto, o conceito Zero Defeitos, não é uma ferramenta motivacional é um padrão de desempenho, para todos os colaboradores da empresa independentemente das suas funções.

Deve ser proposto e acompanhado pela gestão de topo, cuja proposta deverá ser: “ O teu objectivo de desempenho é zero defeitos”.

“Como se vê nos conceitos de Just-In-Time (JIT), Gestão da qualidade Total (TQM) (...), um desperdício é toda a actividade ou produto que consuma recursos ou

---

<sup>21</sup> No original “do the right things and do the things right”.

cria custos sem gerar qual forma de valor” (Sroufe et al. 2000:267), logo deve ser identificada a sua fonte, corrigida e eliminada.

### **8.7. A qualidade e o ambiente: companheiros?**

A qualidade e o ambiente andam a par e estão relacionados entre si. E não falamos apenas de conformidade e certificação segundo as normas ISO 9000 e ISO 14000.

Uma empresa ao enveredar por um caminho de Qualidade Total, está ou pode simultaneamente contribuir para melhorar, os seus eventuais impactos ambientais. (Karapetrovic e Willborn, 1998; Denton, 1998; Abounaga, 1998)

Por dois motivos, por um lado a qualidade visa em última análise a meta de Zero Defeitos, eliminar completamente os erros do seu processo e logo, eliminar os desperdícios. Assim, ao reduzir estes elementos e ao procurar um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis está a contribuir para reduzir os seus impactos no ambiente.

Uma outra forma de implementar a qualidade menos directa e que pressupõe uma abordagem sistemática ao processo é a melhoria continua.

Assim, numa abordagem mais aprofundada ao seu processo de trabalho, e ainda que numa primeira fase a melhoria se centre nas questões técnicas e funcionais, acabará por debruçar a sua atenção nos impactos e consequências ambientais que este terá. Daí, a prioridade dada à certificação pelas normas ISO9000, evoluindo posteriormente para as ISO14000.

A ISO9000 através dos seus padrões voluntários visa, de acordo com uma brochura publicada pela International Standards Organization no seu Web Site, “contribuir para fazer o desenvolvimento, a produção e o fornecimento de produtos e serviços mais eficientes, seguros e limpos” (ISO, 1998:1).

Esta proposta destaca dois aspectos que as normas pretendem alcançar e que tem importância nas relações das organizações com o ambiente.

Por um lado pretende contribuir para que o processo se torne mais limpo, reduzindo as emissões e resíduos do mesmo, e as consequências destes elementos para o

ambiente. No outro extremo temos um contributo para uma maior eficiência, isto é, para uma melhor utilização dos recursos disponíveis.

Ao utilizar mais eficientemente os recursos no seu processo uma organização que pretenda implementar as propostas das normas ISO, consegue reduzir os seus impactos ambientais por duas vias: gera menor pressão sobre estes, sobretudo se estivermos a falar de recursos não – renováveis e simultaneamente reduz as emissões, desperdícios e resíduos do seu processo, evitando ou diminuindo as quantidades que serão devolvidas ao ambiente como lixo.

Na publicação citada, também é dado ênfase à melhoria da segurança do utilizador/consumidor de produtos certificados. Em última análise, ainda que de forma indirecta e talvez pouco notória, se o produto/serviço reduzir o seu impacto no ambiente (que entre outras, desenvolve uma função de suporte à vida) está a contribuir para reduzir os riscos de consequências nefastas para a saúde e qualidade de vida dos seus utilizadores. Nesta perspectiva, um produto com características ambientalmente positivas também é seguro.

O desafio que se coloca á certificação de qualidade quer pelas normas ISO 9000, quer pelas normas ISO14000, não é apenas o implementar uma série de procedimentos conforme as exigências destes regulamentos, com vista a obter o tão almejado certificado, mas deve sobretudo, procurar abandonar uma postura de mera concordância para uma aposta estratégica da empresa.

#### **8.7.1. A evolução da norma ISO 14000 (Aboulnaga, 1998; ISO, 1998):**

Uma das formas mais visíveis, da orientação para a qualidade, ainda que seja uma das etapas até à Qualidade Total, é a certificação segundo padrões pré-definidos.

As normas mais correntes segundo as quais as empresas se podem certificar são desenvolvidas pela International Standards Organization (ISO), sendo posteriormente transpostas para as realidades nacionais por organismos de cada país, no caso português essa responsabilidade cabe à APCER – Associação Portuguesa de Certificação.

Em 1990, após o sucesso da implementação das normas ISO9000, a Internacional Standards Organization propôs a criação de um comité para desenvolver um conjunto de normas semelhante, que visassem a protecção ambiental.

Em 1993, a TC207 (Technical Commission) formou-se, incumbida da responsabilidade de desenvolver as normas para o sistema de gestão ambiental.

A primeira dessas normas foi publicada em Setembro de 1996, baseada na BS7750 (British Standard's Institute), na qual muitas empresas britânicas são certificadas.

Embora tenham sido publicadas normas separadas para a certificação de qualidade do processo e do produto/serviço e para a certificação ambiental, a tendência é para a sua aproximação e conjugação, porque como vimos estão relacionadas.

### **8.7.2. A certificação de qualidade Ambiental - ISO 14000:**

A norma ISO 9000 é apenas uma primeira etapa, no sentido da excelência. “O foco da atenção dos gestores no que respeita a qualidade irá alargar da qualidade do produto e serviço para a gestão ambiental (...). As normas para o controlo ambiental (ISO 14000) já confrontam a gestão com novos desafios que não podem ser descurados (Karapetrovic e Willborn, 1998).

No entanto, a norma ISO14000, é especialmente vocacionada para as relações da organização com o meio ambiente, pode ser um primeiro passo no sentido da excelência ambiental (Walker, 2000) e, ao mesmo tempo, fonte de confiança dos consumidores para as qualidades ambientais de um produto ou serviço, sendo garantia para a sua componente ambiental.

“As normas ISO 14000 são ferramentas práticas para o gestor que não está satisfeito com o mero cumprimento da legislação – que pode ser percebido como um custo do negócio. São para o gestor pró-activo com visão que, lhe permite perceber que uma aproximação estratégica lhe pode trazer retorno em investimentos relacionados com o ambiente” (ISO, 1998:8)

Segundo Beamon (1999), a norma ISO14000 visa os seguintes objectivos:

Encorajar uma aproximação internacional comum à gestão ambiental;

Fortalecer as capacidades das empresas para melhorar e medir a sua performance ambiental, através de sistemas de auditoria contínuos.

Potenciar o comércio internacional e remover barreiras a esse mesmo comércio.

A certificação surge como forma de garantir estes objectivos e exige que as empresas desenvolvam as seguintes questões:

Uma avaliação de impacto ambiental preliminar para todas as novas actividades, produtos e processos;

Uma análise contínua de impacto ambiental das suas actividades, produtos e processos;

Padrões e objectivos, que incluam política para a prevenção da poluição e minimização de desperdícios, definidos e continuamente melhorados para cada nível organizacional;

Metas quantificadas e procedimentos de medida para cada objectivo identificado;

Procedimentos a serem seguidos caso ocorra uma situação de não conformidade com as políticas ambientais ou de descargas acidentais;

Procedimentos que assegurem que os fornecedores e contratados que trabalhem na ou para a empresa apliquem padrões ambientais equivalentes aos da organização.

Uma crítica apontada por Beamon (1999) aos sistemas de gestão ambiental segundo a norma ISO14000 referem-se “à excessiva preocupação com sistemas e procedimentos, omitindo qualquer referência a padrões de emissão, limites ou métodos de teste.”

### **8.7.3. As auditorias ambientais:**

As auditorias ambientais podem ser uma ferramenta ao dispor da empresa para analisar o seu desempenho e identificar formas de melhoria, bem como perceber alterações na envolvente.

A aplicação deste instrumento ao ambiente resultou da evolução do conceito aplicado à área financeira, onde é muito comum. (Lemos, 1997).

Segundo Vinten (1996), este tipo de ferramenta permite à empresa demonstrar o seu empenhamento face ao ambiente aos vários públicos, proteger o ambiente, avaliar o cumprimento dos regulamentos existentes, identificar problemas actuais e potenciais e formas de os resolver, reduzir os riscos de acidente, má imagem e litígio e inventariar possíveis oportunidades de redução de custos, nomeadamente por via da poupança de recursos.

De acordo com a definição do Regulamento CEE nº 1836/93, a auditoria do ambiente é um instrumento de gestão que inclui uma avaliação sistemática, documentada, periódica e objectiva do funcionamento da organização, do sistema de gestão e dos processos de protecção do ambiente com o objectivo de facilitar o controlo de gestão de práticas com eventual impacte no ambiente e avaliar a observância das políticas de ambiente da empresa. A adesão a este programa de ecogestão e auditoria é voluntária e destina-se primariamente a empresas industriais.

A proposta de Vinten (1996) compreende a verificação de várias dimensões organizacionais, desde a estratégia, às áreas funcionais passando pelos factores operacionais. Do relatório resultante, espera-se a tomada de decisões e a implementação de acções que signifiquem melhorias de desempenho, requerendo posterior re-avaliação para verificar a sua aplicação.

#### ***8.8. A análise da envolvente: um novo cenário***

Se bem que a consideração deste tópico nos coloque na perspectiva racional, da utilização da análise lógica, como ferramenta de definição da estratégia, de acordo com a proposta anterior, a sua operacionalização e disseminação não surge por acaso na literatura da estratégia.

Propomos aqui analisar algumas das variáveis da envolvente que podem ser fonte de pressões no sentido de, as empresas, adoptarem comportamentos ambientalmente amigáveis.

**Tabela 5 – Considerações ambientais a vários níveis – Adaptado de Enarsson, 1998**

NÍVEL MUNDIAL				
Recursos naturais	Ar	Água	Fontes energia	de Desenvolvimento populacional
NÍVEL SOCIAL				
Camada ozono	de Resíduos tóxicos	Acidificação	Efeito estufa	de Equidade
NÍVEL EMPRESARIAL				
Transportes	Produtos	Processos de fabrico	Uso energia	da Consumidores

A tabela acima sintetiza e põe em evidência um conjunto de transformações na envolvente, quer geral quer específica das empresas, cujas alterações trazem a estas novos desafios, quer no sentido positivo (oportunidades), quer negativo (ameaças).

Sócio - Culturais: como já referido, a sociedade atribui cada vez mais valor ao ambiente, sendo essa mesma sociedade responsável directa e indirectamente pela degradação que este tem sofrido. A elevação do nível de formação leva a uma maior consciencialização face a estes problemas, sobretudo nos países ditos desenvolvidos (Golblatt, 1996; Straughan e Roberts, 1999).

Jurídico - legais: legislação no sentido de proteger o ambiente e punir os poluidores. Incentivos públicos no sentido de ajudar e fomentar a adopção de processos mais limpos por parte das empresas (no caso português existem um conjunto de incentivos quer fiscais quer subsídios ao investimento para esse fim, como seja os apoios do POE Economia e Ambiente) e também a aderir a processos de certificação ambiental (Reinhardt, 1999)

Económicas: interesse dos consumidores e logo maior quota de mercado, optimização na utilização de recursos cada vez mais escassos, redução de custos.

A compreensão ou antecipação destas alterações possibilitam à empresa a reacção ou antecipação de estratégias com vista a aproveitar a oportunidade ou a contornar a ameaça para a sua posição e desempenho que daí advenha.

Na tabela abaixo, e retomando novamente o trabalho de Enarsson (1998), estão sintetizadas algumas das alterações que se têm verificado e que se espera virem a acontecer face à ligação empresa – ambiente e à forma como esta as tem abordado.

**Tabela 6 - Desenvolvimento temporal das questões ambientais nas empresas - Adaptado de Enarsson, 1998**

<b>Ontem/Hoje</b>	<b>Hoje/Amanhã</b>
Exigências das autoridades Libertação de resíduos na produção Fluxo horizontal de materiais Custos	Exigências do mercado Os produtos Fluxo de reciclagem Possibilidades de negócio, redução de custos, vantagens competitivas
<b>Atitude</b> Defensiva	Ofensiva, preventiva
<b>Estratégias</b> Encobrimento de desperdícios Método da "Avestruz" Medidas de pânico Ameaça de encerramento	Preventiva Liderança ambiental Análise ambiental Certificação Desenvolvimento da função qualidade + Custo do ciclo de vida + Avaliação do ciclo de vida
<b>Partes interessadas</b> Autoridades Organizações ambientais	Consumidores Concorrentes Media Empregados Financiadores

Analisando os grupos mais próximos da empresa - o seu ambiente de tarefa, também podemos encontrar ou perspectivar fontes de pressões.

Os clientes como elementos da sociedade, pelos seus interesses na protecção do ambiente podem ditar a adopção de medidas específicas, através da preferência ou não dos produtos/serviços da empresa, por possuírem ou não características ambientalmente amigáveis. À semelhança do que se passa com os

clientes, os fornecedores também podem ser um grupo com uma influência forte na mudança de atitude da empresa face ao ambiente.

Um grupo talvez descurado surge do sector financeiro, os bancos e seguradoras, visando reduzir o risco das suas operações, começam a prestar alguma atenção às práticas ambientais das empresas, pois uma má imagem de mercado, multas e penalizações e custos pela má gestão de recursos e resíduos podem ser focos de preocupação, quer por poderem por em risco a empresa e a segurança das operações com esta, quer por, indirectamente poderem gerar uma má imagem ao apoiarem uma empresa poluidora.

Por fim os próprios concorrentes podem ser fomentadores de mudança comportamental. Se estes ao adoptarem estratégias ambientalmente amigáveis obtiverem uma vantagem competitiva no mercado por este valorizar essa questão, podem levar outros a reagir no sentido de desenvolverem também uma vantagem com base no ambiente (Reinhardt, 1999).

### **8.9. As empresas e o ambiente:**

Hart(1997), no artigo publicado na Harvard Business Review, faz uma análise das pressões que são colocadas ao ambiente pela sociedade, nas várias vertentes já analisadas no capítulo anterior.

Essas pressões surgem, quer nas economias desenvolvidas motivadas pelo forte consumo (consumption-driven), quer nas economias em desenvolvimento pela luta pela sobrevivência (poverty-driven), pela forma como estas sociedades utilizam os recursos disponíveis.

Utilizando um modelo proposto por Ehrlich e Commoner citado em Hart (1997), que define a Carga Ambiental (CA) como uma função multiplicativa, dependente da população (P), dos níveis de consumo ( C) e das tecnologias utilizadas na produção de bens e serviços, chega à conclusão que as oportunidades para as empresas melhorarem o seu desempenho ambiental, chegam por via da tecnologia.

Isto deve-se ao facto de o controlo e redução da população ser uma tarefa difícil (para não dizer impossível), a não ser por acção de uma qualquer catástrofe com forte impacto na mortalidade. Além de que, esta variável não é da responsabilidade directa das empresas.

A segunda via, o controlo do consumo também não se mostra muito viável por estar fortemente associado à variável população e porque em última análise é o consumo que garante o florescimento da economia de mercado em que vivemos e garante a existência das empresas.

Assim, no contexto do modelo apresentado, sobra a tecnologia como forma ao dispor das empresas de contribuir para a redução da Carga Ambiental. Como refere Hart (1997:71): “Apesar de a população e o consumo serem factores sociais, a tecnologia é o negócio dos negócios”. Parece estar aqui patente não apenas a noção de equipamentos enquanto tecnologia mas uma abordagem mais ampla, que inclua todo o processo, métodos e Know-how, que dá as empresas a sua capacidade de ser uma entidade produtiva por excelência.

Porém, pensamos que as outras variáveis também podem ser fonte de oportunidades para a empresa.

A população e o seu controlo pode ser uma tarefa difícil e que não está sobre a responsabilidade das empresas mas, e isso já se verifica, a consciência social que há limites e que estes estão a ser ultrapassados poderá torná-la mais disposta a colaborar no sentido de mudar comportamentos. Como refere este autor (pág. 75): “As empresas devem tornar-se educadoras e não apenas comerciantes de produtos”. É este papel de educador que a empresa pode e deve exercer na divulgação dos seus produtos.

A outra dimensão referida, o consumo, poderá (e talvez não deva – numa perspectiva meramente economicista) ser reduzida, porém aqui a fonte de oportunidade será olhar para os elementos que são consumidos – os bens e serviços. De facto, parece-nos ser possível desenvolver toda uma gestão do ciclo de vida do produto e das características ambientais do mesmo, com vista a reduzir os seus impactos.

Nesta perspectiva, o apelo ao consumo responsável, informando e alertando para as características ambientalmente positivas dos seus produtos, pode ser para a empresa duplamente compensador.

Depois, outra abordagem se poderá fazer utilizando este modelo. Não apenas colocar-nos do lado de fora da equação e questionarmo-nos o que se poderá fazer, mas também analisar o papel enquanto elementos das variáveis isto é enquanto componentes da população e enquanto sujeitos consumidores, como é que guiamos os nossos comportamentos enquanto indivíduos. Esta questão poderá ser abordada

identificando a existência de políticas de poupança de energia, da colaboração em campanhas de reciclagem, do cuidado na escolha de fornecimentos dando preferência aqueles que possuem menores impactos.

Porém, segundo Reinhardt (1999:157) “com as questões ambientais a política certa depende das circunstâncias que a empresa enfrenta e da estratégia que segue”. Lembra que apesar das empresas não terem responsabilidades de resolução dos problemas do mundo, “também não devem ser um problema” (Reinhardt, 1999:157), tal como sugerido pelo título do artigo de Kilcullen e Kooistra (1999) “Pelo menos não façam mal”.

Esta visão contingencial não descarta a atenção que é necessária com uma efectiva gestão de riscos ambientais que a empresa pode enfrentar por via de acidentes, boicotes de consumidores ou processos judiciais. Mas simultaneamente uma gestão efectiva pode ser “fonte de vantagem competitiva”, tudo depende da “capacidade e imaginação dos gestores, que ao olharem para o ambiente como um problema de negócio poderão encontrar um universo de possibilidades maiores do que imaginavam” (ibidem:155).

## 9. O MARKETING:

### **9.1. Introdução:**

O último ponto que este trabalho pretende abordar refere-se ao marketing e ao seu papel na empresa, no contexto específico das relações com o ambiente.

Alguns autores referem que o marketing é a função na empresa com as maiores responsabilidades na degradação do ambiente e nas pressões que lhe são impostas (Yang-Tang e Chan, 1998).

Tal posição parece centrar-se e exacerbar apenas no papel de fomentador de consumo que o Marketing muitas vezes assume, descurando outras preocupações que este deve atender.

Porém, e assumindo a necessidade cada vez maior de estabelecer relações positivas com a variável ambiental, o marketing pode incorporar o Ambiente no seu processo e nas suas práticas, introduzindo estas preocupações e garantindo uma maior eficácia nesta matéria.

Para perceber esta situação será útil centrar a questão do marketing e nas suas várias dimensões, destacando a forma como as variáveis do marketing-mix podem considerar e incorporar o ambiente de uma forma mais adequada, responsável e sustentada, reduzindo o seu contributo para a degradação ambiental.

### **9.2. O Marketing e o ambiente:**

A questão que se coloca ao considerar as questões ambientais na organização, nomeadamente o seu impacto nas práticas de marketing, não radica na oposição entre ambiente e marketing numa forma que pode parecer incompatível.

O problema que se levanta tem por base as consequências que existem na promoção e maximização do consumo, e simultaneamente os impactos que todo o processo de marketing têm no meio ambiente, que podem resultar de uma má manipulação de alguma das variáveis do marketing-mix.

É certo que o marketing visa satisfazer necessidades e desejos dos consumidores que têm capacidade de decisão e escolha acerca do que preferem. No entanto, nem sempre as escolhas que estes fazem são acertadas e são benéficas para a sociedade.

Daí a chamada de atenção feita por Kotler (1996:55) de que o “marketing deve estar alerta para as inconsistências entre a vontade dos consumidores e o bem-estar da sociedade”. Embora Sherry (2000) refira que o marketing é, por vezes, acusado de distrair os consumidores de fins mais nobres, torna-se necessário que a empresa tenha em atenção estes paradoxos se quer agir de uma forma responsável.

Um dos objectivos do marketing que, segundo Kotler et al. (1996), se destaca ao fazer a intercepção destes temas é a maximização da qualidade de vida. Esta deve ser entendida não apenas como a quantidade e qualidade de bens e serviços que se consumem, mas também a qualidade do ambiente no qual a vida dos consumidores se desenrola.

Citando Sirgy e Lee (1996:21), a aplicação da filosofia da Qualidade de Vida no marketing considera que “a tarefa da organização é desenvolver bens, serviços e programas que possam melhorar o bem estar de certos consumidores e coloca-los no mercado de forma eficaz e eficiente de forma a minimizar os efeitos laterais negativos para os consumidores mas também para outros públicos, gerando simultaneamente resultados duradouros”.

Como as questões ambientais granjearam a atenção da sociedade e das empresas estas responderam com o marketing verde.

Segundo Peattie e Charter citado por Pujari e Wright (1996), o marketing verde (green marketing) “é um processo de gestão holístico, responsável por identificar, antecipar e satisfazer as necessidades dos consumidores e sociedade, numa forma lucrativa e sustentável”.

Para Kotler (1996:52), esta corrente preocupa-se com “desenvolvimento de produtos ecologicamente mais seguros, recicláveis e embalagens biodegradáveis, melhor controlo da poluição e processos energeticamente eficientes”.

Mais, o marketing “está entre as forças mais poderosas de estabilidade cultural e mudança, em funcionamento no mundo actual” (Sherry, 2000:328) e como tal poderá ser utilizado para facilitar a mudança de atitudes e comportamentos da sociedade no sentido de acções mais adequadas a um desenvolvimento sustentado.

Menon e Menon (1997) defendem o Enviropreneurial Marketing, isto é, as estratégias de marketing que consideram o ambiente têm um cariz de empreendedorismo, conciliando em simultâneo objectivos de carácter económico e social. Esta corrente define-se como um processo para formulação e implementação de actividades de marketing empreendedoras e ambientalmente benéficas com o objectivo de criar retorno, providenciando trocas que satisfaçam as performances económicas e sociais da empresa. Distingue-se pela ênfase numa postura de inovação e solução tecnológica ao invés de responder apenas a pressões legais e públicas, assenta numa filosofia de empreendedorismo e garante a confluência de objectivos de performance social, ambiental e económica.

### ***9.3. Uma nova corrente de Marketing:***

Esta nova realidade obriga a empresa a rever a forma como encara e operacionaliza as suas opções de marketing. Surge uma nova corrente que obriga a reposicionar a forma de olhar o mercado e todo o processo de satisfação de necessidades dos seus clientes.

O marketing verde apresenta uma abordagem global e integrativa, das várias componentes e fases do ciclo de vida, acenta fortemente em valores e o seu quadro temporal é alargado. Abaixo apresentam-se as principais características:

	Marketing Convencional	Marketing Verde
Consumidores	Consumidores com estilos de vida	Seres humanos com vidas
Produtos	“Berço à sepultura” Padronização Produtos	“Berço ao berço” Flexibilidade Serviços
Comunicação	Orientação para a venda Benefícios finais	Educacional Valores
Empresa	Reactiva Independente Competitiva Departamentalizada Orientada para o curto prazo Maximização do lucro	Pró-activa Interdependente Cooperativa Holística Orientada para o longo prazo Duplo resultado (económico e social)

**Tabela 7 - O novo paradigma de marketing. Adaptado de Otman (1998:48)**

O próprio conceito de “verde” não é uma definição linear. De facto, “os factores que fazem um produto ‘verde’ geralmente dependem do produto em si e da sua categoria, onde vai ser usado, com que frequência, por quem e por que razão” (Ottman, 1998:89).

Isto porque, durante todo o ciclo de vida do produto, da sua concepção à sua inutilização, existe sempre uso de energia e recursos com maior ou menor eficiência. O “verde” normalmente refere-se a produtos com menos impacto que outras alternativas disponíveis.

Um conceito em voga há alguns anos, o Glocal Marketing, parece ter também aplicação no contexto das preocupações ambientais no marketing.

As características locais do mercado têm forte influência na percepção e importância dada às vantagens ambientais dos produtos de determinada empresa, ainda que a opção desta seja apostar no ambiente enquanto factor diferenciador.

Se não existem problemas de poluição atmosférica, a sensibilidade às emissões pode ser menor. Se não se verificam constrangimentos de espaço os esforços para a reciclagem podem não obter a adesão desejada. Se há abundância de água numa determinada região o facto de um equipamento poupar este recurso pode não ser um factor decisivo na compra, ao passo que noutra zona onde haja carência a sensibilidade a esta questão é maior.

Estas situações apresentam um desafio acrescido á empresa, pois obrigam a um esforço suplementar ao oferecerem determinado produto ao mercado. Além de se preocuparem com o seu desempenho funcional e ambiental, devem atender aos problemas e pressões ambientais existentes em determinada área e adequar assim a sua oferta, de acordo com esses constrangimentos.

#### ***9.4. As preocupações ambientais na empresa: antecedentes.***

Segundo Menon et Menon (1997), as preocupações ambientais começaram a modificar a paisagem na qual as empresas operam. Afirmando-se o ambiente como a variável não-económica com mais impacto no processo de decisão da empresa. Estes autores propõem quatro grupos de antecedentes, na adopção de estratégias de marketing baseadas no ambiente (nomeadamente o empreendedorismo ambiental de marketing): a estrutura organizativa externa, a economia externa, a estrutura organizativa interna e a economia interna.

##### **9.4.1. As pressões da envolvente:**

A estrutura organizativa externa compreende as pressões por via da intensidade regulamentar e institucional e a sensibilidade dos clientes, suas expectativas e poder.

De facto a legislação, os grupos de consumidores, as associações de defesa do consumidor e do ambiente parecem ser, através da sua capacidade de influência e pressão os principais motivadores da adopção de novos comportamentos e atitudes. No tocante à legislação assiste-se ainda a um conjunto de normas visando o final do processo (end-of-pipe), procurando controlar a poluição, estabelecendo requisitos mínimos de cuidados a ter, nomeadamente níveis de emissões, não existindo uma preocupação com efeitos cumulativos ou de longo prazo (Hart, 1997).

Apesar de existirem um conjunto de iniciativas e propostas para abordar estas questões na empresa e que permitem uma abrangência mais global do processo (ISO 14000, Dfe – Design for Environment, LCA – Life-Cycle Analysis, Etc), estas têm um carácter voluntário e a sua aplicação está dependente da vontade da empresa.

Note-se também, o papel que algumas empresas têm na definição dessas regras, sobretudo aquelas cujas práticas ambientais estão *up-to-date* e simultaneamente têm capacidade de influência, conseguindo assim uma vantagem competitiva face aos seus concorrentes (Menon e Menon, 1997).

A sensibilidade dos clientes, bem como as suas expectativas e poder são outro dos factores externos que maior influência têm para adopção de estratégias de marketing orientadas para o ambiente.

“Os clientes com maior base de poder utilizam essa posição para pedir e exigir mudanças nos seus parceiros ou fornecedores se antevirem que essas alterações trazem vantagens para ambos ou para si” (Ibidem:60).

Esta postura dos clientes depende do seu compromisso face às questões ambientais, das suas expectativas face à sensibilidade ambiental da empresa e também da sua vontade de exercer o seu poder para exigir a satisfação destas exigências. De certa forma vai de encontro às conclusões do estudo de Straughan e Roberts (1999) que referem que, é mais importante que os clientes acreditem na importância do seu comportamento individual no combate à destruição ambiental (e logo, exerçam esse poder sobre os seus fornecedores), do que mostrar preocupação por esse mesmo ambiente.

#### **9.4.2. O jogo de mercado enquanto fonte de pressão:**

A Economia Externa agrupa as influências da intensidade concorrencial e a atractividade de oportunidades.

A concorrência é uma das realidades com maior influência na adopção e alteração de comportamentos por parte da empresa. De facto, a existência de um conjunto de entidades, com objectivos semelhantes a disputar os mesmos recursos obriga a que, se procure fazer melhor e, simultaneamente, a conseguir uma diferenciação face aos demais concorrentes.

Menon e Menon (1997) citando resultados de investigação afirmam que, em situações de elevada intensidade competitiva, aquelas empresas que, não estão orientadas para o mercado e que não são sensíveis às exigências dos seus clientes apresentam um mau desempenho. Logo, em situações de reduzida dinâmica concorrencial pode não existir incentivos a adoptar este tipo de estratégias.

Estes referem que, “em ambientes competitivos, as estratégias e táticas que aparentam valor no mercado são rapidamente adoptadas e imitadas” (ibidem:60), obrigando a uma continua melhoria e inovação que, no caso do ambiente, se pode reflectir em medidas cada vez mais eficazes e em considerar de que forma esta questão pode ser um factor diferenciador.

A atractividade de um mercado é determinada pela sua dimensão e pela sua taxa/expectativa de crescimento. Se o mercado ambiental está em crescimento e se se prevê a sua expansão, as empresas tenderão a investir e a comprometer-se, antecipando assim a concorrência e ganhando vantagens de primeiro entrante.

A tendência será para haver uma maior orientação para o cliente e a explorar nichos de mercado. (Menon e Menon, 1997)

#### **9.4.3. A pressão vinda de dentro:**

A este nível é destacado o papel dos mecanismos de coordenação que asseguram a coerência e eficácia dos processos internos, sendo analisada em termos de especialização, centralização e formalização.

A especialização é apresentada como o grau de divisão do trabalho, referindo os autores que quanto maior a especialização maior a preocupação com as questões ambientais. Isto será tanto mais verificado, porque “pessoal especializado estará

mais informado acerca das melhores práticas em marketing ambiental” (Menon e Menon, 1997:62) e logo mais abertos a estas questões.

A centralização prende-se com o grau de dispersão da autoridade e possibilidade de tomar decisões. A esta vertente está associada uma redução da iniciativa e da tomada de riscos. Sendo que em empresas com maior grau de centralização se manifesta menor tendência para incorporar o ambiente nas suas práticas.

Por fim, a formalização, apresentada como grau de definição de tarefas e funções, segundo os autores verificam-se em termos de literatura duas situações antagónicas. Se por um lado a formalização permite “sinalizar” um compromisso por parte da gestão de topo e melhorar a coordenação e implementação, por outro, as mudanças baseadas em regras tendem a não ser muito eficazes, fomentando a rigidez de comportamentos.

Aqui são postas em destaque questões como a sensibilidade da gestão de topo às questões ambientais e o papel dos “convertidos” a esta causa.

Quanto ao primeiro ponto, estes autores chamam a atenção para um conjunto de situações interessantes no que toca à orientação pró-ambiente das empresas em termos de marketing.

Por um lado chamam a atenção para a rigidez e aversão à mudança que, segundo a investigação efectuada, se verifica na gestão de topo de empresas com alguma longevidade e permanência numa indústria, verificando-se uma tentativa de preservar o status quo.

Por outro, em empresas em que a gestão de topo apresenta um perfil mais profissional, estabelece um conjunto de interacções mais alargado fora da indústria ou recorre a fontes heterogéneas de informação, verifica-se uma maior sensibilidade às questões ambientais e conseqüentemente a incorporá-las nas suas práticas.

Mais, é sempre destacada a importância do envolvimento da equipa de gestão como factor de sucesso de projectos de mudança, como o é a incorporação de preocupações e práticas pró-ambiente na empresa. Se a gestão “veste a camisola” e demonstra o valor de determinado comportamento, estes tendem a ser reproduzidos dentro da organização.

Destaque-se ainda a referência feita ao papel dos convertidos a esta mudança, por referência ao trabalho de Drumwright (1994), porque ao serem inicialmente resistentes à mudança mas acabando por abraçar a causa, tornam-se instrumentos importantes de defesa desta. Como postulam Menon e Menon (1997:61) “quanto

maior o número de 'convertidos' e o seu poder na organização maior a propensão para adoptar estratégias de marketing pró-ambiente”.

### **9.5. A integração do ambiente na estratégia de marketing:**

O processo de definição estratégica de marketing não pode iniciar-se sem antes compreender claramente quais os objectivos e planos da gestão (Cravens, 1999). Isto resulta da necessidade de articulação entre a estratégia organizacional e as opções estratégicas a realizar por cada uma das unidades funcionais.

Assim, se se pretende que o ambiente seja uma “arma” da empresa, então ele deve ser vivido por todos os seus elementos. Tal como as questões da Qualidade não são apenas bandeira de um departamento mas de toda a organização, o ambiente também deve ser transversal a toda a estrutura.

Daí a proposta de Ottman (1998:183), que refere que “para desenvolver e colocar no mercado produtos e serviços ambientalmente apelativos, é necessário adoptar uma aproximação radical ao ‘verde’ que atinja profundamente a própria cultura organizacional”.

O marketing estratégico consiste no “desenvolvimento duma visão acerca dos mercados de interesse para a organização, seleccionar estratégias para mercados-alvo, estabelecer objectivos, e desenvolver, implementar e gerir as estratégias de posicionamento definidas no programa de marketing para ir de encontro às expectativas dos clientes em cada mercado alvo” (Cravens, 1999:31).

Ao incorporação as questões do ambiente favorece-se um conjunto de práticas de gestão e de marketing, tais como “relacionamento com clientes e consumidores após-utilização do produto/serviço da empresa, design para a desmontagem, aproximações de preços de acordo com o ciclo de vida, eco-alianças, gestão da qualidade total ambiental, produção para o ambiente e ecossistemas industriais”. (Menon e al., 1999:3)

### **9.6. A identificação de Segmentos “verdes”:**

O primeiro passo estratégico de marketing é a definição de segmentos de mercado disponíveis ou viáveis para a empresa poder oferecer os seus produtos/serviços.

Torna-se assim importante seleccionar quais os critérios que permitem identificar segmentos com características pró-ambiente ou identificar preocupações ambientais nos segmentos onde a empresa já opera.

Ainda que possa ser difícil identificar segmentos cujos indivíduos que o compõem sejam todos consumidores verdes ou incorporem estas preocupações nas suas decisões, é possível encontrar indivíduos que se enquadrem na definição apresentada por Strong (1996:5). Como citado por esta autora, “o consumidor verde caracteriza-se por evitar produtos que potencialmente coloquem em perigo a sua saúde ou de terceiros, causem significativo impacto no ambiente durante a sua produção, uso ou eliminação, consumam uma quantidade de energia desproporcional, gerem resíduos desnecessários, usem matérias-primas originárias de espécies ameaçadas de extinção, envolvam o uso injustificado ou crueldade em animais e que afectem negativamente outros países”.

Porém, esta mesma autora alerta, recorrendo às palavras de Sorell e Hendry, que, “é necessário mais que decisões de compra para se considerar distintivamente consumo ecológico” (Strong, 1997:34).

Beamon (1999) refere estudos realizados nos EUA, que constataam que 75% dos consumidores declara que as suas decisões são influenciadas pela reputação ambiental da empresa e que 80% estão dispostos a pagar mais por produtos ambientalmente amigáveis.

Não convém esquecer que há uma cumplicidade dos consumidores na degradação dos ecossistemas e conseqüentemente, uma redução da sua qualidade de vida (Sherry, 2000).

Alguma investigação tem sido feita no sentido de se relacionar o conhecimento e a atitude do consumidor face aos problemas ambientais e o seu comportamento, no entanto não têm sido encontradas evidências desta ligação. (Martin e Simintiras, 1995; Straughan e Roberts, 1999)

### 9.6.1. Os traços do consumidor verde:

Segundo uma revisão e estudo empírico realizado por Straughan e Roberts (1999), as seguintes variáveis posicionam-se como explicadoras de comportamentos dos consumidores pró - ambiente:

- Variáveis demográficas:
  - Idade: os grupos etários mais jovens aparentam maior sensibilidade às questões ambientais.
  - Sexo: as mulheres parecem ter um comportamento mais cuidado face ao ambiente, isto justifica-se “como resultado do seu desenvolvimento social e dos papéis desempenhados, considerando mais cuidadosamente o impacto das suas acções noutras pessoas” Straughan e Roberts (1999:560).
  - Rendimento: esta variável aparece directamente relacionada com os comportamentos perante estas questões. Aparentemente, o maior rendimento permite suportar os preços mais elevados dos produtos “verdes”.
  - Local de residência: os consumidores das zonas urbanas apresentam um comportamento que indicia maiores preocupações ambientais.
- Variáveis psicográficas:
  - Altruísmo – Estas variável, dividida em três parâmetros: altruísmo social, altruísmo com a biosfera e egoísmo, influenciam a vontade de encetar acções políticas pró - ambiente. Porém, parecem não justificar disponibilidade para pagar mais por alguns tipos de bens com menores impactos ambientais.
  - Efectividade percebida do consumidor: isto é, a percepção de que o comportamento individual tem impacto positivo na resolução deste tipo de problemas. Esta variável tem-se posicionado fortemente como influenciadora do comportamento do consumidor.

- Preocupação ambiental: influencia positivamente as atitudes e comportamentos dos indivíduos enquanto consumidores.

O conhecimento destas variáveis permitiram à empresa conhecer o perfil do consumidor verde, quais as variáveis mais importantes para os identificar em situação de segmentação de mercado e assim, melhorar a eficácia do seu programa de marketing para atingir estes alvos.

Segundo uma revisão efectuada por Navarro e Aragón (1997), podemos distinguir os seguintes tipos de consumidores ecológicos:

- Eco-opositores: não estão dispostos a pagar um preço mais elevado por produtos “verdes”;
- Eco-passivos: depositam a sua confiança nos outros para a resolução dos problemas ambientais;
- Eco-cépticos: apresentam uma atitude negativa face a grupos ecologistas;
- Eco-conscientes: procuram informação e apoiam os ecologistas;
- Eco-activos: dispostos a pagar um preço mais elevado por produtos com características verdes.

### **9.7. O Marketing Operacional:**

Como referido acima, as opções estratégicas feitas em termos de marketing requerem a definição de um programa de marketing em consonância.

Para tal recorre-se às variáveis do marketing-mix. Estas variáveis compreendem opções ao nível do produto, do preço, da distribuição e da comunicação<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> Na terminologia anglo-saxónica são referidos os 4 P's do Marketing, referindo-se às variáveis Product, Price, Place e Promotion.

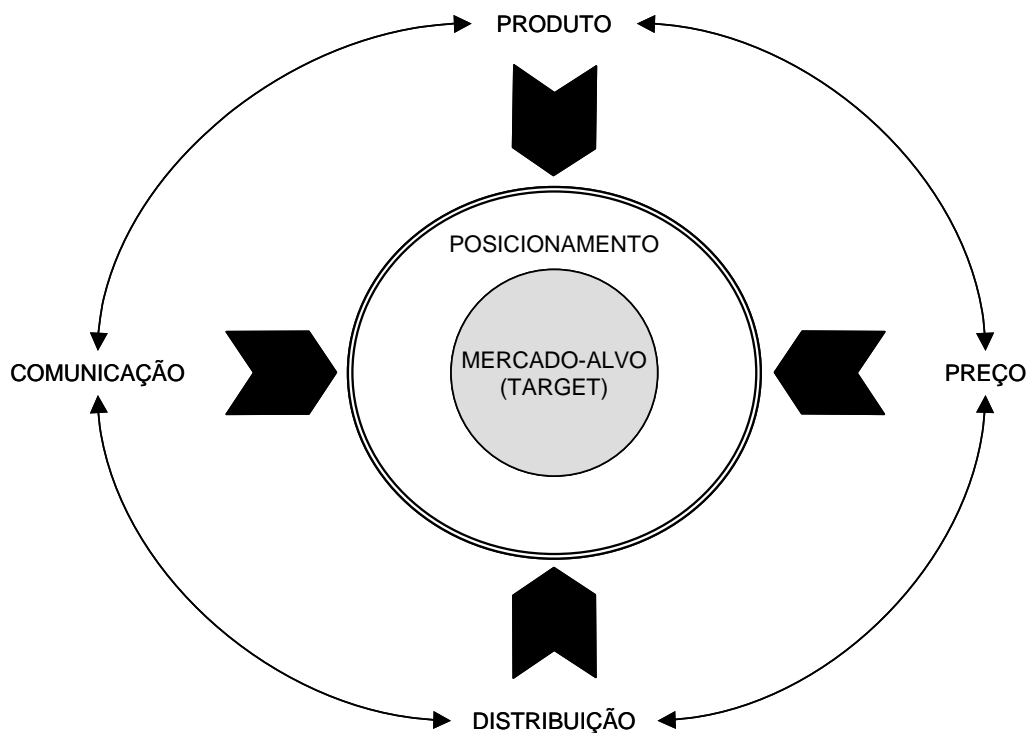


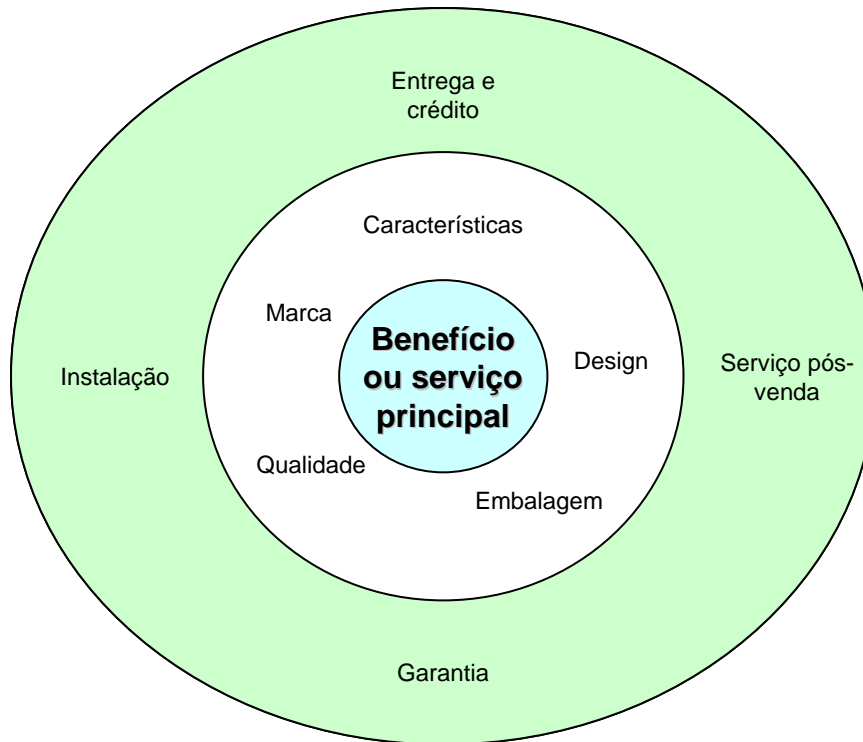
Figura 7 - A influência do Marketing-Mix, adaptado de Cravens (1999), pág. 37

### 9.7.1. O Produto:

O produto é talvez, a dimensão do marketing-mix com maior importância e que maior atenção suscita nas empresas. O facto de ser o produto o objecto da actividade da empresa e ser este que vai satisfazer as necessidades dos clientes, garante-lhe uma posição de destaque.

O produto é “tudo aquilo que é colocado no mercado para ser adquirido, usado ou consumido e que pode satisfazer determinada necessidade ou desejo. Compreende não apenas objectos físicos, mas também serviços, lugares, pessoas, organizações e ideias”. (Kotler et al. 1996 :546)

Apesar desta definição, o conceito de produto não se esgota nas características principais deste, mas, compreende um conjunto mais alargado e complexo de dimensões, algumas das quais de cariz intangível, que requerem atenção e cuidado. Na figura abaixo encontram-se sintetizadas essas questões:



**Figura 8 - Os níveis do produto. Adaptado de Kotler et al. 1996, pág. 546**

O centro da figura representa as características principais do produto, aquilo que o cliente compra, isto é a resolução de determinado problema ou a satisfação de uma necessidade – o produto principal. O segundo nível compreende um conjunto de atributos associados ao benefício principal do produto e que ajudam a entrega-lo convenientemente – produto real. No nível exterior, estão compreendidos um conjunto de características que oferecem ao cliente serviços e benefícios adicionais – produto ampliado.

Para algumas empresas, a conjugação da política de produto com as questões ambientais resulta simplesmente na eliminação de produtos vistos como inimigos do ambiente ou na tomada de decisões de alteração de embalagem para alternativas menos controversas, nomeadamente as suas dimensões para reduzir os

desperdícios, ou ainda reformular os rótulos para conseguirem maior destaque a algumas características ambientais.

Porém, a meta em termos de política de produto é “desenvolver produtos recicláveis, biodegradáveis e/ou baseados nos princípios do desenvolvimento sustentável” (Menon et al., 1999:4).

### **Novos produtos numa perspectiva ambientalmente amigável:**

Uma questão central a muitas empresas prende-se com a necessidade de desenvolver novos produtos. Esta postura é requerida com vista a manter a capacidade de satisfação das necessidades dos clientes, garantir a sobrevivência da empresa ou manter uma posição competitiva face aos seus concorrentes (Cravens, 1999; Kotler, 1996).

Pretende-se agora analisar sumariamente algumas das ferramentas ao dispor das empresas para desenvolver novos produtos numa perspectiva ambientalmente amigável.

Cravens (1999:231) propõe uma forma de classificação de novos produtos de acordo com a sua novidade no mercado e na empresa:

- “Novos para o mundo”: compreendem aqueles produtos realmente novidade e que representam a criação de um novo mercado.
- Novas linhas de produtos: que permitem á empresa entrar pela primeira vez num determinado mercado.
- Acréscimos a linhas de produto existentes: novos produtos que complementam as linhas de produtos de uma empresa.
- Melhoramentos e/ou revisão de produtos já existentes: novos produtos que garantem maior performance ou maior valor percebido e que substituem produtos existentes.
- Reposicionamentos: produtos existentes que são dirigidos a novos segmentos ou mercados.
- Reduções de custos: novos produtos que fornecem características idênticas a menores custos.

As decisões de desenvolvimento e introdução de novos produtos requerem cuidadas análises ao mercado, com vista a detecção e percepção de necessidades não satisfeitas e conseqüentemente à detecção de oportunidades, e aos portofólio de produtos da empresa, permitindo conhecer a performance deste e a sua adequação quer aos objectivos da empresa quer ás necessidades dos clientes. (Kotler et al. 1996)

“O produto (e a embalagem) ocupa, no ciclo de vida do produto um papel central na avaliação do seu impacto ambiental. O desenho e desenvolvimento do produto tem ligações quer a montante quer a jusante no ciclo de vida. A montante, por via das especificações que levarão os fornecedores a providenciar materiais e componentes produzidos de forma sustentável. A jusante influenciará a forma como o produto terá impacto no ambiente nas fases de distribuição, utilização e eliminação e nas possibilidades de reutilizar, reduzir e reciclar” (Pujari e Wright, 1996).

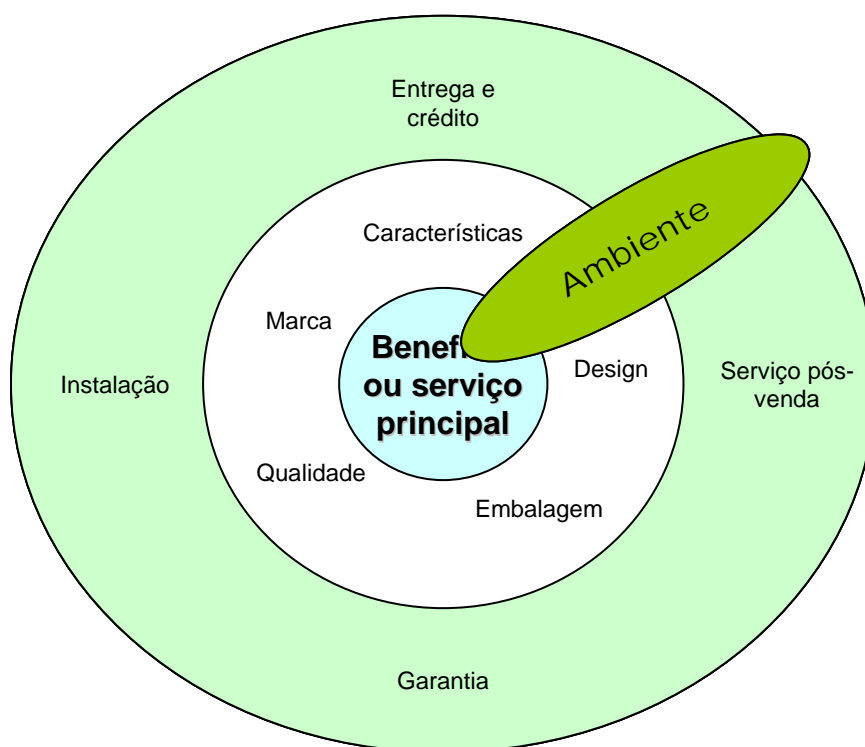
A introdução da dimensão ambiental no desenvolvimento de produtos não releva para segundo plano as questões inerentes as características que é necessário o produto possuir para cumprir a função dele esperada.

Esta preocupação visa colocar em igualdade, por um lado as características intrínsecas do produto e por outro as questões ambientais a ele associadas ou dele resultantes (Pujari e Wright, 1996). Na prática será considerar que a performance do produto é tão importante como a sua performance ambiental.

Esta abordagem, feita de uma forma antecipativa, possibilita a redução da posterior necessidade de se introduzirem correcções que se revelam necessárias para alterar situações negativas e que teriam menos custos se tivessem sido abordadas na fase de desenvolvimento.

Mais, a consideração, nesta fase dos vários objectivos que o produto deve cumprir facilitará o retirar de características indesejáveis, bem como introduzir um leque variado de opções, desde conservação de recursos e redução de fornecimentos, à prevenção de poluição, à optimização para a desmontagem, para reutilização, para a reciclagem, para a re-fabricação e para a deposição (Pujari e Wright, 1996).

Mas o desenvolvimento de produtos pode passar pela reformulação das características de algum já existente no portefólio da empresa. Segundo Menon et al. (1999:5) está a surgir um conceito, Design para a desmontagem, “que visa reformular a forma como os produtos são desenhados e produzidos numa era ambientalmente sensível”. Estas alterações afectam as características apresentadas no gráfico anterior acerca dos vários níveis que compõem o produto.



**Figura 9 - As implicações do ambiente no produto.**

Outro instrumento de incentivo aos produtos ambientalmente amigáveis é o Rótulo Ecológico. Este é um sistema comunitário que tem por objectivo promover a entrada no mercado de produtos com impactos ambientais reduzidos ao longo da sua vida útil (Lemos, 1997) e simultaneamente harmonizar os vários sistemas de rótulos ecológicos existentes na União Europeia, evitando distorções na concorrência. Foi instituído pelo Regulamento CEE n.º 880/92, de 23 de março (Sistema Comunitário de atribuição do rótulo ecológico para produtos menos nocivos do ponto de vista ambiental) e introduzido em Portugal pelo Despacho Conjunto MIE/MARN de 23/08/93, que define a sua aplicação e atribuição no nosso país.

## **A Análise do Ciclo de Vida:**

A análise do ciclo de vida do produto é uma das ferramentas disponíveis e visa catalogar todos os impactos ecológicos relacionados com determinado produto durante toda a sua vida útil. Está subjacente a esta ferramenta a ideia de acompanhar o produto do “berço ao túmulo”<sup>23</sup>.

Alguns autores preferem a ideia de “concepção à ressurreição”, em vez da de “berço até ao túmulo”, onde fica patente a introdução da preocupação com a reciclagem no desenvolvimento do produto (Vinten, 1996).

Para tal é necessário registar todos os input's (materiais e energia) e output's (desperdícios e emissões) nas várias fases do ciclo de vida – fase de inventariação. Posteriormente identificam-se os efeitos (etapa de classificação) e quantificam-se os efeitos identificados em termos de contributo para os problemas ambientais (fase de caracterização). Com base na pontuação destes efeitos são tomadas decisões, resultante da valorização implícita ou explícita dos mesmos, conjugando estas informações com outras de carácter financeiro. (Kalisvaart e der Horst, 1995).

Lemos (1997) alerta para a necessidade de normalização que defina a metodologia de execução bem como os limites a impor aos estudos. Refere também que o mesmo produto submetido a este procedimento, em empresas diferentes, pode obter resultados dispares, fruto da metodologia empregue (devido à não normalização) e à sensibilidade dos decisores aquando da valorização dos efeitos e consequentes decisões.

Uma outra ferramenta evoluiu da análise do ciclo de vida, visando estruturar e sistematizar as informações de impactos do produto durante as fases de análise e desenvolvimento. Essa ferramenta – matriz MET (Materiais, Energia e Toxicidade), conjugava estas dimensões com as várias fases do ciclo de vida identificando quais os principais problemas que se verificavam e indicando pistas para melhoria (Kalisvaart e der Horst, 1995).

---

<sup>23</sup> Da terminologia anglo-saxónica “cradle to the grave”.

## **O Desenho para o Ambiente:**

O desenho para o ambiente (Design for Environment – DfE) evoluiu do conceito de Design para a Montagem (Design for Assembly – DfA) que visava introduzir na fase de desenvolvimento de produtos, preocupações com a posterior facilidade de produção e montagem dos mesmos, reduzindo os custos inerentes (Kalisvaart e der Horst, 1995).

O conceito de DfE é originário do esforço da indústria para incorporar objectivos ambientais específicos, aquando da criação de um novo produto (Sroufe et al. 2000). Procura-se com esta ferramenta dar resposta a uma preocupação crescente, “criar produtos mais fáceis de recupera, reutilizar e reciclar” (Hart, 1997:72).

Esta ideia de processo circular, isto é, de reincorporar os desperdícios e os produtos após a sua utilização, pressupõe a ideia de acompanhar e desenvolver um produto do “berço ao berço”<sup>24</sup> (Ottman, 1998).

Como o desenvolvimento de produtos envolve várias áreas funcionais, o Design para o Ambiente estimula a participação não apenas das várias funções internas mas, incentiva a que participem stakeholders ambientais externos no processo de desenvolvimento de Novos Produtos com características ambientalmente amigáveis.

Este método torna-se mais efectivo para ultrapassar as limitações de conhecimento ambiental das empresas, bem como permite a discussão dos pontos de vista dos interessados, permitindo-lhes produzir produtos mais “amigos do ambiente”. (Polonsky e al., 1998; Sroufe et al., 2000, Hart, 1997)

Isto é tanto mais importante, se tivermos em conta a realidade das PME’s que, como referem de Brujin e Hofman (2000) “estão dependentes das iniciativas, conhecimentos e capacidades de outros actores”.

---

<sup>24</sup> Da terminologia anglo-saxónica, “Cradle-to-Cradle”.

### **9.7.2. O ambiente e os preços:**

As questões ambientais podem ter influência directa na definição de preços de produtos e serviços.

O preço é a expressão monetária do valor de determinado bem ou serviço, composto pelo “somatório de todos os valores que os consumidores pagam pelo benefício de utilizar um bem ou serviço”. (Kotler et al., 1996:621)

Esta variável do marketing-mix possui uma dimensão estratégica importante em muitas empresas devido à desregulamentação, a cada vez mais intensa concorrência global, ao crescimento lento de alguns mercados e às oportunidades para as empresas fortalecerem as suas posições no mercado. (Cravens, 1999; Lendrevie et al., 1993)

O preço tem influência na performance económica e financeira das empresas e um papel importantíssimo no posicionamento do produto ou serviço, contribuindo para a valorização feita pelos clientes. Pode também servir de forma de medida da qualidade do produto quando haja dificuldade em avaliar produtos complexos. (Cravens, 1999) Simultaneamente, é uma variável flexível com efeitos imediatos, em oposição às restantes opções do marketing-mix, cujo efeito leva um período temporal mais alargado para se fazer sentir.(Lendrevie et al., 1993; Kotler et al., 1996)

Como já referido, o preço atribuído a um produto varia no sentido do valor que esse mesmo produto possui, oferece ou que se pretende que seja percebido.

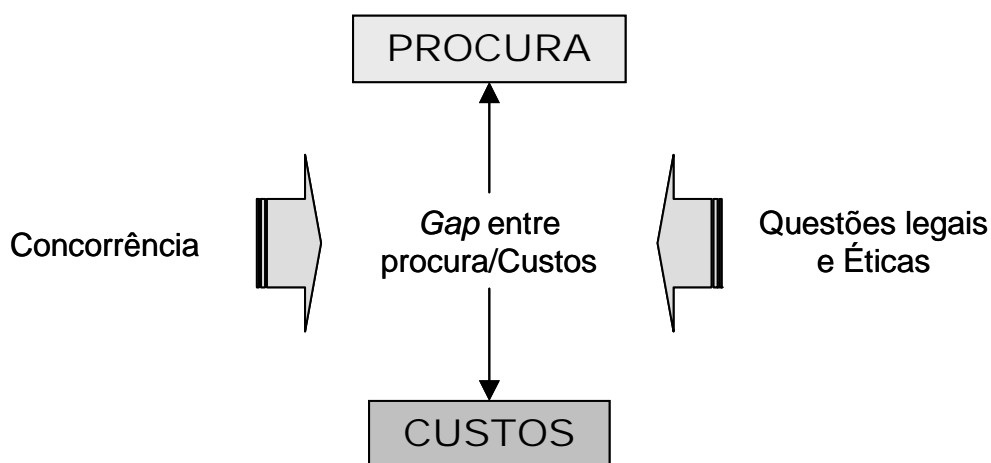
A questão que se levanta é: o ambiente acrescenta valor ao produto?

Aparentemente sim. Alguns estudos constatam que os consumidores declaram estar dispostos a pagar um preço superior por produtos com características ambientalmente amigáveis, porém a distância entre o discurso e a prática ainda subsiste. (Mathur e Mathur, 2000 ; Beamon, 1999; Yam-Tang e Chan, 1998; Polonsky et al., 1997)

Esta predisposição poderá permitir à empresa estabelecer um preço mais elevado nos seus produtos, aproveitando a disponibilidade do mercado para pagar esse valor adicional

Simultaneamente e como já referido na questão da qualidade, o abraçar da bandeira do ambiente poderá permitir a redução de custos, com poupanças de materiais e eliminação de desperdícios, reduzindo assim o custo base do produto. (Kalisvaart e Horst, 1995). Indo de encontro à afirmação de Hart (1996:72) de que, “a redução de utilização de materiais e de consumo de energia (...) pode ser muito lucrativa”.

**Figura 10 - O intervalo de formação de preços . Adaptado de Cravens, 1999, pág. 346**



Com base no esquema apresentado, dos limites existentes à definição do preço podemos constatar que as questões ambientais na empresa podem permitir alargar o intervalo entre os dois extremos possibilitando maior margem de manobra face aos seus concorrentes.

No entanto, esses mesmos concorrentes balizam as opções da empresa com os seus movimentos de preços ou as suas respostas aos movimentos da empresa, bem como questões de índole ética e legal na definição do preço. De facto, situações de discriminação pelo preço, preços enganadores, fixação nos canais de distribuição, etc. são assuntos que limitam a flexibilidade desta variável e aos quais as empresas devem atender.

Uma proposta referida por Menon et al. (1999:6) respeita à adopção de uma abordagem de custeio total, na incorporação das questões ambientais na empresa. Esta abordagem leva a que “os custos ambientais sejam transferidos para os consumidores, com o intuito de que os custos mais elevados os forcem a ser mais eficientes utilizadores ou a trocar para um produto mais eficiente”.

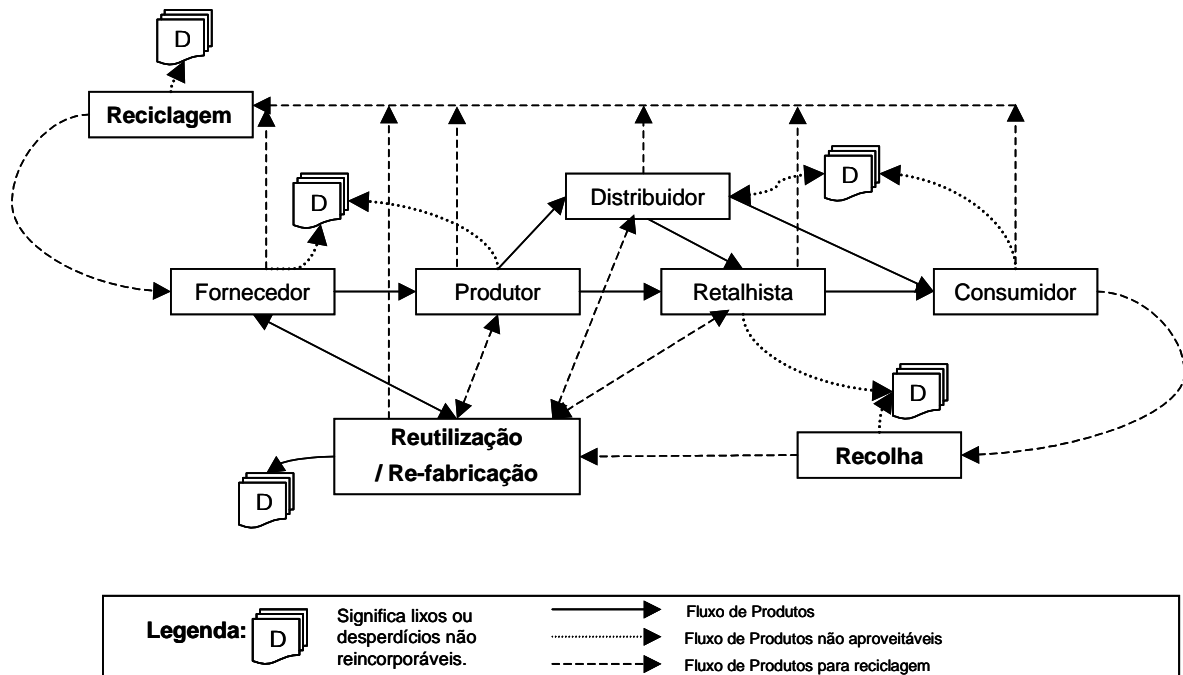
### **9.7.3. A distribuição e o ambiente:**

Esta variável do marketing-mix visa estabelecer a forma como, e os locais onde, os produtos/serviços irão ser colocados á disposição dos consumidores.

Colocam-se aqui dois tipos de decisão. Por um lado toda a estrutura dos canais de distribuição, a definição dos intermediários, em número e características, por forma a aproximar produtor e consumidor de uma forma viável. Por outro, e num contexto de maior proximidade com o consumidor a forma como o produto irá aparecer nos locais de venda e as decisões associadas com organização deste.

As considerações que vamos fazer relativamente à dimensão da distribuição e á incorporação da preocupação ambiental à mesma, são aplicáveis quer na situação de a empresa estar a desenvolver a sua cadeia de distribuição, sendo ela a “liderar” essas mudanças, quer na situação de a empresa estar num ponto intermédio da cadeia e pretender introduzir estas questões por via de pressões de terceiros ou pressionar, ela própria, um conjunto de mudanças a montante e/ou a jusante.

Segundo Princen (1999:353) “na perspectiva comercial prevalecente, especialmente do retalho, o que quer que aconteça depois da compra não preocupa a não ser que a antecipação de eventuais situações por parte do consumidor afecte a sua decisão de compra”.



**Figura 11 - A cadeia de distribuição alargada. Adaptado de Beamon (1999)**

A preocupação com uma cadeia de distribuição “verde” resulta da compreensão de que a consideração das etapas individualmente não resulta em manifesta melhoria do todo.

Porter, M. e Van Der Linde, C. (1995:132) referem que “as ineficiências de recursos irão ocorrer ao nível dos fornecedores, canais e clientes”, logo a empresa deverá estar atenta aos mesmos.

Uma das práticas em termos da conjunção ambiente - distribuição refere-se ao estabelecimento de parcerias entre os membros do canal de distribuição com vista a encontrar soluções na pós-utilização (por exemplo, recolha de embalagens usadas). Estas iniciativas mostram-se por vezes “ limitadas, de curto prazo e não são colaborativas em termos de desenvolvimento de iniciativas conjuntas” (Menon et al. 1999:5).

Assim, e à semelhança do que foi dito relativamente ao desenvolvimento de produtos ambientalmente amigáveis, torna-se necessário considerar todo o processo, os impactos, desperdícios e ineficiências ao longo das várias fases e componentes e não apenas em cada uma isolada e individualmente, o mesmo se aplica á cadeia de distribuição. (Beamon, 1999).

No fundo, requer-se uma mudança do foco de actuação, de uma perspectiva meramente de resolução de problemas para uma gestão ambiental integrada. Como refere Menon et al (1999:5) “os membros do canal de distribuição não são apenas parte do problema, mas parte integral da solução para os problemas ambientais”. Nomeadamente, os retalhistas, por poderem desempenhar um papel importantíssimo enquanto educadores ambientais dada a sua proximidade na primeira linha com o consumidor, devendo por isso ser alvo de atenção especial (Ottman, 1998).

Está aqui implícito o conceito de “stewardship”, que se “baseia no reconhecimento que os efeitos ambientais duma organização incluem os impactos ambientais de bens e processos desde a extracção de matérias-primas, à utilização dos bens produzidos até á sua distribuição”. (citado em Beamon, 1999:336; Hart, 1997), devendo por isso envolver os intervenientes nas várias etapas do processo.

#### **9.7.4. Comunicar ambiente :**

A questão que se coloca ao abordar esta variável não é a existência de ferramentas específicas para comunicar ao mercado as posturas da organização face ao ambiente, mas perceber o tipo de mensagem que é transmitida no domínio das reivindicações ambientais e quais as limitações que se colocam nessas mensagens e eventualmente compreender que os meios utilizados no processo de comunicação também podem ser ambientalmente incompatíveis.

Os esforços de um programa de comunicação e promoção de cariz ambiental recaem na informação dos consumidores e no destacar os esforços ambientais da empresa. (Menon et al. 1999)

Segundo Polonsky et al.(1997) as reivindicações do marketing ambiental podem ser classificadas em quatro categorias:

- Baseadas no produto: focando em atributos que o produto possui (a campanha da Toyota relativa ao seu modelo híbrido de carro – modelo Prius;

- Baseadas no processo: destacando tecnologia, técnicas de produção ou de reciclagem (Ex.: os papéis de escritório que referem a não utilização de agentes branqueadores agressivos para o ambiente) ;
- Baseadas na imagem: procurando associar a organização com uma causa ambiental ou actividade que granjeie reconhecimento público. (Ex.: o catálogo de equipamentos da Canon para 2001, com referências à sua preocupação ambiental e associação da empresa como patrocinador à WWF)
- Informação ambiental: envolve declarações independentes acerca do ambiente no geral ou a sua condição (Ex.: as propostas da Greenpeace para o uso de uma mistura de gases em alternativa aos CFC's utilizados em frigoríficos (Porter, M. e Van Der Linde, C. (1995)));

Sendo que, segundo os autores citados, as duas primeiras indicam uma melhoria do comportamento da organização e um esforço no sentido de alterar as suas práticas e as duas últimas estão mais associadas a uma tomada de posição ou à promoção de determinada atitude.

Ottman (1998) alerta para a relativa ineficácia da publicidade em influenciar consumidores envolvidos em questões ambientais. Daí a proposta de a empresa dar ênfase a fortes processos de relações públicas, utilizando a publicidade apenas para alertar para os benefícios principais.

Uma limitação do marketing ambiental prende-se com a dificuldade de os consumidores avaliarem o impacto dos produtos que compram e a veracidade das afirmações feitas relativamente ao seu desempenho ambiental. Uma forma de contornar este problema é o estabelecimento de parcerias com entidades que possam avaliar essa veracidade. Um exemplo será a adesão a rótulos ecológicos.

Martin e Simintiras (1995) referem que apesar de algumas empresas tais como Procter & Gamble e Loblaw<sup>25</sup> promoverem com sucesso os seus produtos verdes, a resposta dos consumidores não tem sido positiva. A justificação apontada prende-se com a desconfiança acerca do discurso, com receio de que este sirva apenas para cobrar um preço superior não correspondendo às reais características.

---

<sup>25</sup> Loblaw é a maior cadeia canadiana de distribuição alimentar, com pontos de venda em todo o país. [www.loblaw.com](http://www.loblaw.com)

Como já referido anteriormente, o marketing, sobretudo através da sua dimensão comunicação pode também ser utilizado para providenciar informação aos consumidores que lhes permitam conhecer as características do produto ou serviço, mas sobretudo ajudem a modificar os seus comportamentos, permitindo que os seus padrões de consumo sejam menos agressivos para o ambiente. (Polonsky et al., 1997 ; Ottman, 1998).

Repetindo as palavras de Hart (1996 :75), “as empresas devem tornar-se educadoras e não apenas comerciantes de produtos”. Esta atitude é importante se considerarmos a responsabilidade também existente nos consumidores na degradação do ambiente, ou seja, “se as pessoas querem mudar o seu ambiente, elas precisam de mudar-se a si próprias e as suas acções e não aos outros” (citado por Smircich, L. E Stubbart C. em De Wit, pág 137)

Também é necessário dispensar alguma atenção aos meios utilizados no programa de comunicação, isto porque a coerência entre o discursos e a prática é uma forma de garantir a eficácia de todo o processo de marketing. Esta situação tem levado algumas empresas, a cuidar dos formatos utilizados, nomeadamente através da utilização de material reciclado e reciclável (Menon et al., 1999), de tintas orgânicas ou recorrendo à tecnologia actual, através de meios electrónicos (Ottman, 1998). O alerta é lançado, por exemplo, contra a técnica de Direct Mail, que é vista como tendo consequências ambientais negativas pelos desperdícios de recursos que gera, devendo por isso recorrer-se a produtos reciclados e recicláveis neste tipo de campanhas.

### ***9.8. O marketing da ética e a ética do marketing:***

Um dos grandes desafios que se coloca á dimensão da comunicação é a problemática da mensagem a transmitir ao mercado.

No caso específico da integração das questões ambientais no processo da empresa importa transmitir o que se faz, pois se o mercado está sensível a esta problemática tal poderá contribuir para uma melhor imagem e uma maior adesão de clientes.

Mas a medalha tem um verso, que se prende com a forma como essa comunicação se faz e a veracidade das afirmações que são proferidas. Como já referido anteriormente, o mais importante não é o discurso mas a prática.

Como refere Ottman (1998) o facto de o discurso acerca das práticas ambientais não ser o mais verdadeiro, ser manipulado ou ainda ser empolado para procurar uma maior “simpatia” dos clientes pode trazer sérios dissabores à empresa caso essa informação veiculada venha a ser desmentida.

Como exemplos deste tipo de informação temos a referência à utilização de uma percentagem de matéria-prima reciclada que não corresponde à realidade ou a possibilidade de o produto ser reciclado e tal não corresponder à realidade.

“Ao focar-se apenas em objectivos de marketing orientados para desempenhos financeiros ou de crescimento, os marketers poderão enveredar por comportamentos não-éticos e socialmente irresponsáveis” (Sirgy e Lee, 1996:20), pelo que será útil considerar o que se poderá fazer para evitar esta situação.

Ao procurar atingir os objectivos acima referidos as organizações poderão, se não tiverem em consideração as consequências das suas acções, aumentar a pressão e os impactos sobre o ambiente.

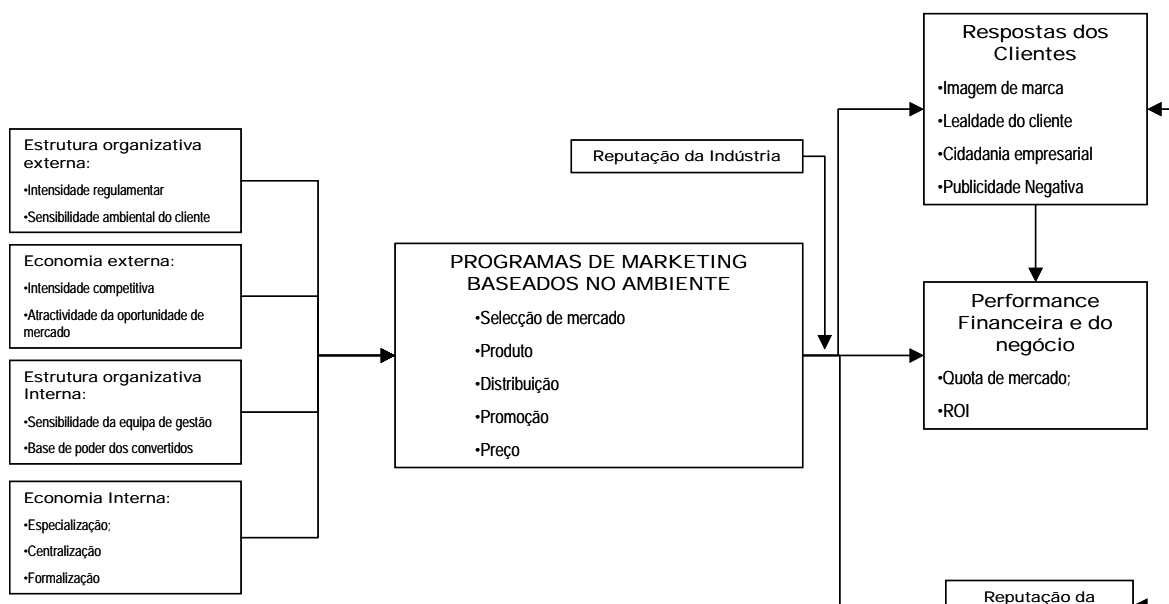
O consumo exagerado e a falta de cuidado numa efectiva gestão do produto, do seu processo e ciclo de vida, e dos resíduos e desperdícios destes resultantes, é causa, como já referido, de uma das ameaças ao desenvolvimento sustentado, quer por via do uso de recursos (sobretudo dos não - renováveis), quer na acumulação de lixos. Idêntica consequência se obtêm ao desenvolver um leque variado de produtos com vista a possibilitar maiores hipóteses de escolha.

Considerar o ambiente na procura da satisfação do cliente, bem como na atenção à qualidade de vida vai depender não só da empresa e das características dos seus produtos e serviços mas sobretudo dos valores, interesse e posturas do consumidor face a estas problemáticas.

### 9.9. O que se espera do Marketing Ambiental?

Embora não exista uma receita universal para aplicação de programas de marketing baseados no ambiente, dadas as características específicas de cada empresa (produtos processos, posição competitiva e cultura), o ambiente tem-se afirmado como uma estratégia com vista a obter vantagens competitivas. (Menon et al., 1999)

Este considera em simultâneo metas económicas e sociais da empresa, mas com vista a melhorar a sua performance no mercado, colhendo daí dividendos.



**Figura 12 -- Os antecedentes e resultados de programas de Marketing baseados no ambiente. Adaptado de Menon e Menon, 1997; Menon et al. , 1999.**

Os objectivos últimos são a melhoria da performance da empresa e o seu desempenho no negócio onde opera, nomeadamente em termos de rentabilidade financeira, imagem, quota de mercado e posição face à concorrência. (Menon e Menon, 1997; Menon et al. 1999)

Este desempenho é potenciado ou limitado consoante a imagem pública da indústria onde a empresa opera. Esta ligação entre marketing ambiental e imagem da indústria é tanto mais forte se a performance ambiental desta for negativa, sendo normalmente a adopção de práticas a favor do ambiente bem aceites pelos stakeholders envolvidos. (Menon e Menon, 1997)

Por fim, o marketing ambiental é descrito como “uma corrida sem linha de meta” (Ottman, 1998:180) isto porque “ser verde hoje pode significar castanho amanhã” (ibidem: 91), colocando-se o desafio às empresas que queiram seguir este caminho de continuamente encontrarem de novas formas de reduzir os seus impactos ambientais, ao mesmo tempo que, satisfazem as necessidades dos seus clientes e obtêm vantagens competitivas para garantir o seu sucesso.

## 10. BIBLIOGRAFIA:

- Aires, C. (2001), “Questões ambientais em tempo de viragem”, Cadernos de Economia, Nº 54
- Altman, M. (2001), “When green isn’t mean: economic theory and the heuristics of the impact of environmental regulations on competitiveness and opportunity cost”, Ecological Economics, Nº 36, pág. 31-44
- Anex, R. (2000), “Stimulating innovation in green technology: policy alternatives and opportunities”, The American Behavioral Scientist, Vol. 44 Nº 2, Pág. 188-212
- Apaiwongse, T. (1994), “The influence of Green Policies on a Dual Marketing Center”, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol.9 Nº2, pág.41-50
- Beamon, B. (1999), “Designing the green supply chain”, Logistics Information Management, vol. 12, Num 4,
- Berle, G. (1992), “O empreendedor verde”, Mckron Books, S. Paulo
- Boscheck, R. (1995), “Playing by market rules!?”, Perspectives for managers, Nº 8, IMD
- Bowie, N., “Challenging the egoistic paradigm”, Business Ethics Quarterly”, Vol. 1, Nº 1 (1991) – Citado em Gini (1996)
- Bowman, J. e Wittmer, D. (2000), “The unfashionable Drucker: ethical and quality chic”, Journal of Management History, Vol. 6 Nº 1, Pág, 13-29
- Cravens, D. (1999), “Strategic Marketing”, Irwin McGraw-Hill, Nova Iorque
- De mendonça, M. e Baxter, T.E. (2001), “Design for the environment – An approach to achieve the ISO 14000 international standardization”, Environmental Management and Health, Vol.12 Nº 1, pág. 51-56
- Dennis, B., Neck, C. e Goldsby, M. (1998), “Body Shop International: an exploration of corporate social responsibility”, Management Decision, Vol. 36 Nº 10, Pág. 649-653
- Denton, D. (1998), “Enviro-management as a profit center”, Environmental Management & Health, Vol.9 Nº 2, Pág. 60-64
- DeWit, B. e Meyer, R. (1998), “Strategy: Process, Content, Context”, International Thomson Business Press, Londres

- Enarsson, L. (1998), "Evaluation of suppliers: how to consider the environment", International Journal of Physical Distribution & Logistics, Vol. 28, Nº 1, Pág. 5-17
- Foxall, G. (1999), "The marketing Firm", Journal of Economic Psychology, Nº 20, pág. 207-234
- Golblatt, D. (1996), "Teoria social e ambiente", Instituto Piaget, Lisboa
- Halisvaart, S. e der Horst, T. (1995), "Implementing ecological product design", World Class Design to Manufacture, Vol.2 Nº 6, pág. 21-30
- Hannagan, T. (1998), Management, Concepts & Practices, Financial Times-Pitman Publishing, Londres
- Hart, S. (1997), "Beyond Greening: strategies for a sustainable world", Harvard Business Review, Jan-Fev 1997
- Hartley, R.F. (1993), "Business Ethics: Violations of the public trust", John Wiley: Nova York
- Held, D. E McGrew, <sup>a</sup> (Ed.), (1999), "Global transformations: Politics, Economics and Culture", Stanford University Press, Stanford.California
- Held, D. E McGrew, <sup>a</sup> (Ed.), (2000), "The global transformation reader: an introduction to the globalization debate", Polity Press, Cambridge
- Hopkinson, P. E James, p. (2000), "Typology of Eco-efficient Services", working paper, University of Bradford, Bradford:UK
- Karapetrovic, S. e Willborn, W. (1998), "Integration of quality and environmental management systems", The TQM Magazine, Volume 10, Nº 3, páf. 204-213
- Kashani, K. (1996), "Marketing Role is Changing – to survive?", Perspectives for managers, Nº 9, IMD
- Ketelhoehn, W. (1996), "The purposeful company: key dimensions of strategic management", Perspectives for managers, Nº 5, IMD
- Kilcullen, M. e Kooistra, J. (1999), "At least do no harm: sources on the changing role of business ethics and corporate social responsibility", References Services Review, Vol. 27, Nº 2, pág 158-178
- Kotler, P., Armstrong,G., Saunders, J. e Wong, V. (1996), "Principles of Marketing – The European Edition", Prentice-Hall, Londres

- Laestadius, S. e Karlson, L. (2001), "Eco-efficient products and services through LCA in R&D/design", *Environmental Management and Health*, Vol. 12 Nº2, pág. 181-190
- Leite, F. (2001), "Por uma gestão eficaz de resíduos", *Cadernos de Economia*, Nº 54
- Lemos, T. (1997), "Curso - Gestão ambiental e empresa: os novos desafios", Cenertec, Lda, Estoril
- Lendrevie, J., Lindon, D., Dionísio, P. e Rodrigues V. (1993), « MERCATOR – Teoria e Prática do Marketing », Publicações D. Quixote, Lisboa
- Longo, E. (1993), "Ambiente & Impresa: Scenari, organizzazione, normative e controlli", Etaslibri, Milão
- Lynn-Jones, S. e Miller, S.(Ed.), (1995), "Global Dangers: changing dimensions of international security", The MIT Press, Cambridge
- Macfarlane, B. (1995), "Business Ethics: too little, too late", *Education+Training*, Vol. 27, Nº 5, pág. 32-36
- Martin, B. e Simintras A., (1995)"The impact of green product lines on the environment: does what they know affect how they feel?", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.13 No 4,
- Mathur, L. e Mathur, I. (2000), "An analysis of the wealth effects of green marketing strategies", *Journal of Business Research*, Nº 50, pág 193-200
- Menon, A. e Menon, A., (1997),"Enviropreneurial Marketing Strategy: The emergence of corporate environmentalism as market strategy", *Journal of marketing*, Vol. 61 Nº 1, pág. 51-56
- Menon, A., Menon, A., Chowdhury, J. e Jankovich, J. (1999), "Evolving paradigm for environmental sensitivity in marketing programs: a synthesis of theory and practice", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol.7 Mº 2, pág. 1-15
- Ottman, J. (2000), "Be Seen; Be Green!", *InBusiness Magazine*, Nov/Dez.2000
- Perspectives for managers, Vol. 62, Nº 6, IMD
- Polonsky, M., Carlson, L., Grove, S. e Kangun, N. (1997), "International environmental marketing claims: real changes or simple posturing?", *International Marketing Review*, Vol. 14 Nº 4, pág. 218-232

- Polonsky, M., Rosenberger, P. e Ottman, J. (1998), “Developing Green Products: Learning from stakeholders”, Journal of Sustainable Design, Nº 5
- Porter, M. E. e Van Der Kinde, C. (1995), “Green and Competitive: ending the stalemate”, Harvard Business Review, Setembro-Outubro 1995, pág. 120- 134
- Princen, T. (1999), “Consumption and environment: some conceptual issues”, Ecological Economics, Vol. 31, pág. 347-363
- Pujari, D. e Wright, G. (1996), “Developing environmental conscious product strategies: a qualitative study of selected companies in Germany and Britain”, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 14 Nº 1, pág. 19-28
- Reinhardt, F. (1999), “Bringing the Environment down to earth”, Harvard Business Review, Jul-Ago 1999
- Rosenbuj, F. (1994), “La gestion de la empresa y el medio ambiente”, EINIA, Barcelona
- Pureza, J. E Frade, C. (1998), “Direito do Ambiente – Parte 1: A ordem Ambiental Portuguesa”, Textos FEUC, Coimbra
- Sherry, J. (2000), “Distraction, destruction, deliverance: the presence of mindscape in marketing’s new millenium”, Marketing Intelligence & Planning, Vol.18 No 6/7, pág. 328-336
- Sirgy, M. e Lee, D. (1996), “Setting socially responsible marketing objectives – A quality-of-life approach”, European Journal of Marketing, Vol. 30 Nº 5, Pág. 20-34
- Sroufe, R., Curkovic, S., Montabon, F. e Melnyk S. (2000), “The new product design for environment – Crossing the Chasm”, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20 Nº 2, pág. 267-291
- Steger, U. e Khan, S. (1999), “Environmental Management – How far down the road are you”, Perspectives for managers, Vol. 62, Nº 6, IMD
- Straughan, R. e Roberts J. (1999), “Environmental segmentation alternatives: a look at green consumer behavior in the new millenium”, Journal of Consumer Marketing, Vol.16, Nº 6, pág. 558-575
- Strong, C. (1996), “Features contributing to the growth of ethical consumerism – a perlimentary investigation”, Marketing Intelligence & Planning, Vol.14 No 5, pág. 5-13

- Strong, C. (1997), "The problems of translating fair trade principles into consumer purchase behaviour", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.15 N° 1, pág. 32-37
- Tamminen, R. (1999), "Ownership in environmental management", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 20, N° 7, pág. 354-359
- Vinten, G. (1996), "The objectives of the environmental audit", *Environmental Management and Health*, Vol. 7, N° 2, pág. 12-21
- Walker, D. (2000), "Client/customer or stakeholder focus? ISO14000 EMS as a construction industry case study", *The TQM Magazine*, Vol. 12 N° 1, pág. 18-25
- Yang-Tang, E. e Chan, R. (1998), " Purchasing Behaviour and perceptions of environmentally harmful products", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.16 N° 6, Pág. 356-362
- Yearley, S. (1996), "Sociology, environmentalism, globalization", Sage Publications, Londres

## 11. ANEXO 1: QUESTIONÁRIO

1. Caracterização geral:

- 1.1. Actividade principal: \_\_\_\_\_  
1.2. CAE: \_\_\_\_\_  
1.3. Localização: \_\_\_\_\_  
1.4. Início de actividade (Ano): \_\_\_\_\_  
1.5. Natureza jurídica: Lda  S.A.  ENI  Unipessoal Lda  Outra? \_\_\_\_\_  
1.6. Volume de vendas: \_\_\_\_\_  
1.7. % de exportações: \_\_\_\_\_  
1.8. N.º de trabalhadores: \_\_\_\_\_  
1.9. Principais produtos fabricados/comercializados: \_\_\_\_\_

2. Como pondera a importância das seguintes afirmações, no sentido de agirem como motivador para a empresa adoptar comportamentos pró-ambiente: (Quantificar de 1 a 5, em que 1=Sem importância; 2= Pouco Importante; 3=Importante; 4=Algo Importante e 5=Muito Importante)

2.1. A empresa face à legislação:

- 2.1.1. A legislação ambiental é cada vez mais apertada para o sector onde a empresa actua. ① ② ③ ④ ⑤  
2.1.2. A empresa tem conhecimento das imposições legais existentes em termos ambientais. ① ② ③ ④ ⑤  
2.1.3. A fiscalização é cada vez mais apertada, no que toca ao desempenho ambiental da empresa. ① ② ③ ④ ⑤  
2.1.4. A legislação é o limite mínimo de desempenho, a empresa deve ir mais além. ① ② ③ ④ ⑤

2.2. A empresa face à sociedade:

- 2.2.1. A empresa procura alterar a sua imagem face à imagem existente sobre o seu sector de actividade. ① ② ③ ④ ⑤  
2.2.2. A empresa procura maximizar o seu desempenho mas sem deteriorar a sua envolvente. ① ② ③ ④ ⑤  
2.2.3. A empresa procura melhorar o bem-estar da sua comunidade em tudo o que está ao seu alcance. ① ② ③ ④ ⑤  
2.2.4. A empresa acredita que deve fazer todo o possível para preservar o ambiente. ① ② ③ ④ ⑤  
2.2.5. A empresa pode ser alvo de manifestações motivadas pelo seu desempenho ambiental. ① ② ③ ④ ⑤

2.3. O impacto dos seus clientes:

- 2.3.1. Os clientes da empresa exigem cada vez mais um bom desempenho ambiental desta. ① ② ③ ④ ⑤  
2.3.2. A empresa adere às questões ambientais porque os seus clientes estão sensíveis a esta variável. ① ② ③ ④ ⑤  
2.3.3. Os clientes da empresa exigem cada vez mais produtos com menores impactos ambientais. ① ② ③ ④ ⑤  
2.3.4. A empresa adere às questões ambientais porque é "forçada" a tal pelos elementos que lhe seguem no canal de distribuição. ① ② ③ ④ ⑤

2.4. Face aos seus concorrentes:

- 2.4.1. Os concorrentes estão a diferenciar-se com base no ambiente. ① ② ③ ④ ⑤  
2.4.2. Os concorrentes estão a ganhar quota de mercado aparentemente por introduzirem as questões ambientais. ① ② ③ ④ ⑤

---

2.4.3. Os concorrentes estão a investir nesta área e a empresa não quer ficar para trás. ① ② ③ ④ ⑤

2.5. Face aos fornecedores:

2.5.1. Os fornecedores ao introduzirem esta variável nos seus produtos são os principais responsáveis pela sua introdução na empresa. ① ② ③ ④ ⑤

2.5.2. A empresa sofre influência das práticas ambientais dos seus fornecedores. ① ② ③ ④ ⑤

2.6. O ambiente como opção estratégica:

2.6.1. Possibilita a entrada em novos mercados. ① ② ③ ④ ⑤

2.6.2. Permite a redução de custos. ① ② ③ ④ ⑤

2.6.3. O ambiente é uma opção de reposicionamento face à concorrência. ① ② ③ ④ ⑤

2.6.4. O ambiente vai ser cada vez mais decisivo para a competitividade da empresa pelo que convém antecipar este cenário. ① ② ③ ④ ⑤

3. Qual a importância dos seguintes elementos como impulsionadores da introdução das questões ambientais na empresa?

3.1. Sócios/Accionistas; ① ② ③ ④ ⑤

3.2. Administração/Gerência; ① ② ③ ④ ⑤

3.3. Directores/Responsáveis Funcionais; ① ② ③ ④ ⑤

3.4. Consultores; ① ② ③ ④ ⑤

3.5. Outros Colaboradores; ① ② ③ ④ ⑤

4. Como está a situação da empresa no que respeita ao seu desempenho ambiental, tendo como referência: (Quantificar de 1 a 5, em que 1= Muito pior; 2= Pior; 3=Idêntica; 4=Melhor; 5=Muito Melhor)

4.1. A situação há 5 anos atrás. ① ② ③ ④ ⑤

4.2. Os seus concorrentes directos. ① ② ③ ④ ⑤

4.3. A situação previsível daqui a 5 anos. ① ② ③ ④ ⑤

4.4. As restantes empresas da região. ① ② ③ ④ ⑤

4.5. A situação dos seus fornecedores. ① ② ③ ④ ⑤

4.6. A situação dos seus clientes. ① ② ③ ④ ⑤

4.7. As exigências legislativas. ① ② ③ ④ ⑤

5. Qual o grau de importância das seguintes situações, como factores que dificultam/atrasam a implementação das questões ambientais na actividade da empresa?

5.1. Reduzida importância dada pelos clientes a esta matéria. ① ② ③ ④ ⑤

5.2. Imobilidade dos concorrentes nesta matéria. ① ② ③ ④ ⑤

5.3. Os esforços da empresa não se destacam face à imagem negativa do sector. ① ② ③ ④ ⑤

5.4. Resistência dos colaboradores. ① ② ③ ④ ⑤

5.5. Falta de apoios e/ou incentivos. ① ② ③ ④ ⑤

5.6. Desconhecimento da legislação. ① ② ③ ④ ⑤

5.7. Pouca informação acerca dos impactos ambientais. ① ② ③ ④ ⑤

5.8. Falta de envolvimento dos colaboradores. ① ② ③ ④ ⑤

5.9. Falta de envolvimento dos restantes responsáveis. ① ② ③ ④ ⑤

5.10. Custos associados. ① ② ③ ④ ⑤

- 
- |       |                        |           |
|-------|------------------------|-----------|
| 5.11. | Reduzida fiscalização. | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 5.12. | Outras? _____          | ① ② ③ ④ ⑤ |

6. A empresa tem a sua qualidade certificada?

Não

Está em curso

Sim

- ↳ Normas:    ISO 9001      
                   ISO 9002      
                   ISO 9003      
                   ISO 14001   
                   Outras? \_\_\_\_\_

7. Com base na experiência da empresa, qual o grau de importância atribuído às seguintes mudanças, motivadas pela consideração de questões ambientais:

- |   |           |
|---|-----------|
| 7.1. Alteração do custo dos produtos.   | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 7.2. Novas exigências na distribuição.  | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 7.3. A empresa passou a atender às características “verdes” dos produtos que adquire.                             | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 7.4. Verificou-se a instalação de equipamentos com melhor desempenho energético.                                  | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 7.5. Houve investimentos em equipamentos mais “limpos” ou que permitam melhor desempenho ambiental.               | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 7.6. O processo de trabalho foi otimizado com vista a reduzir desperdícios.                                       | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 7.7. O processo de trabalho foi otimizado com vista a reduzir a quantidade de emissões.                           | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 7.8. As características dos produtos foram revistas por forma a incorporar estas preocupações.                    | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 7.9. Houve alteração da mensagem de comunicação, passando a dar ênfase a esta dimensão.                           | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 7.10. Foi apresentada uma nova linha de produtos ambientalmente amigáveis.  | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 7.11. Deu-se atenção à embalagem dos produtos, procurando formas menos agressivas para o ambiente.                | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 7.12. A empresa passou a patrocinar eventos relacionados com a protecção/preservação ambiental.                   | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 7.13. Foram introduzidos procedimentos de recolha e reciclagem de desperdícios/lixo.                              | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 7.14. Foram introduzidas preocupações com a reciclagem de produtos e seus componentes, no final da sua vida útil. | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 7.15. Verificou-se uma alteração de preços por influência desta variável.   | ① ② ③ ④ ⑤ |

7.16. A escolha de fornecedores passou a incluir esta dimensão. ① ② ③ ④ ⑤

8. Com base no principal tipo de cliente da empresa, qual o grau de importância atribuído por estes às questões ambientais:

8.1. Grossista ① ② ③ ④ ⑤

8.2. Distribuidor ① ② ③ ④ ⑤

8.3. Retalhista ① ② ③ ④ ⑤

8.4. Consumidor intermédio (incorpora o produto no seu processo produtivo) ① ② ③ ④ ⑤

8.5. Consumidor final ① ② ③ ④ ⑤

9. Quais as vantagens sentidas com a incorporação do ambiente na empresa?

9.1. Melhor Imagem; ① ② ③ ④ ⑤

9.2. Redução de custos do produto; ① ② ③ ④ ⑤

9.3. Novos mercados; ① ② ③ ④ ⑤

9.4. Preços mais competitivos; ① ② ③ ④ ⑤

9.5. Aumento do poder negocial no canal de distribuição; ① ② ③ ④ ⑤

9.6. Aumento do poder negocial com fornecedores; ① ② ③ ④ ⑤

9.7. Maior competitividade; ① ② ③ ④ ⑤

9.8. Redução dos custos energéticos; ① ② ③ ④ ⑤

9.9. Menor pressão de grupos externos; ① ② ③ ④ ⑤

9.10. Redução de penalizações; ① ② ③ ④ ⑤

9.11. Aumento de vendas; ① ② ③ ④ ⑤

9.12. Maior diferenciação face à concorrência; ① ② ③ ④ ⑤

9.13. Outras? \_\_\_\_\_ ① ② ③ ④ ⑤

10. A consideração do ambiente é susceptível de contribuir para uma vantagem concorrencial da empresa ao nível de:

10.1. Performance do Produto; ① ② ③ ④ ⑤

10.2. Custo dos produtos; ① ② ③ ④ ⑤

10.3. Preços praticados; ① ② ③ ④ ⑤

10.4. Política de embalagem; ① ② ③ ④ ⑤

10.5. Relação com os distribuidores; ① ② ③ ④ ⑤

10.6. Relações com fornecedores; ① ② ③ ④ ⑤

10.7. Política de comunicação; ① ② ③ ④ ⑤

10.8. Diferenciação face aos produtos dos concorrentes; ① ② ③ ④ ⑤

10.9. Relação com clientes; ① ② ③ ④ ⑤

10.10. Redução de penalizações; ① ② ③ ④ ⑤

10.11. Aumento de vendas; ① ② ③ ④ ⑤

10.12. Optimização do processo produtivo; ① ② ③ ④ ⑤

10.13. Antecipação aos concorrentes; ① ② ③ ④ ⑤

---

11. A empresa possui plano estratégico definido?

- 11.1.1. Não.
- 11.1.2. Sim, mas não formalizado.
- 11.1.3. Sim, formalizado.
- 11.1.4. Sim, formalizado e comunicado a toda a estrutura.

12. Nas opções estratégicas da empresa é dada importância ao ambiente:

- |         |                                     |   |   |   |   |   |
|---------|-------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 12.1.1. | Como fonte de custos;               | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 12.1.2. | Como factor limitador;              | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 12.1.3. | Como factor incontornável;          | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 12.1.4. | Como fonte de oportunidades;        | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 12.1.5. | Como fonte de vantagem competitiva; | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 12.1.6. | Como ameaça;                        | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 12.1.7. | Como ponto forte;                   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

13. A presença do empresário/proprietário do capital na direcção da empresa é:

- 13.1. Quotidiana e decisiva.
- 13.2. Quotidiana, mas apoiada no quadro de directores/responsáveis funcionais.
- 13.3. Consultiva.
- 13.4. Limitada as reuniões de accionistas/Sócios.

Quem respondeu?

Empresa: \_\_\_\_\_

Identificação do respondente: \_\_\_\_\_

Função ocupada na empresa: \_\_\_\_\_

Tempo na empresa: \_\_\_\_\_