

# **A QUESTÃO AMBIENTAL NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES: Responsabilidade Socioambiental ou Uma Forma de Diferenciação para o Mercado?**

Edenis César de Oliveira – FCT/UNESP – Presidente Prudente/SP.  
edenis@netonne.com.br

Marçal Rogério Rizzo – FCT/UNESP – Presidente Prudente/SP.  
marcalprofessor@yahoo.com.br

## **Resumo**

Este trabalho, elaborado a partir de uma revisão bibliográfica, procura, inicialmente, apresentar a forte e incontestável influência da variável ambiental, entendida como a necessidade de preservação do meio ambiente, no contexto das organizações empresariais. Sequencialmente, apresenta um breve panorama sobre a influência do chamado “consumidor verde” nas estratégias corporativas, apresentando, na ocasião, embasamento ambivalente sobre a real situação desse mercado. O presente artigo apresenta, ainda, breves considerações sobre a gestão ambiental como resposta estratégica às novas exigências, ressaltando o fato de que toda gestão empresarial deve, necessariamente, compreender, em todo seu arcabouço, a variável ambiental. Finalizando, o texto propõe uma questão importante no sentido de se analisar como as organizações, a partir de sua função mercadológica, notadamente o *marketing*, têm contribuído para mitigar os impactos ambientais em suas mais diversas formas.

**Palavras-Chave:** Questão ambiental – estratégia corporativa – responsabilidade socioambiental

## **Abstract**

This study, which was based on a bibliographical revision, aims to introduce the strong and unquestionable influence of the environmental variable considered as the necessity of preserving the environment in the context of business organizations. It also talks about the influence of the “green consumers” in the corporative strategies, presenting a deep research about the real market’s situation. This article presents the environmental management as a strategical answer to the new demandings, observing that every business management strategy must take the environmental variable into account. This study suggests analyzing how the organizations, from their market function specially marketing, have been contributing to minimize the environmental impact in its several different forms.

**Key Words:** environmental matter, corporative strategy and social and environmental responsibility

## 1. Introdução

Estamos vivendo um tempo de rápidas mudanças. Quebra de velhos e arraigados paradigmas, formação de novos paradigmas, mudanças culturais, econômicas, tecnológicas, políticas, sociais, todas imbricadas em relações complexas com efeitos que desencadeiam reações das mais diversas.

É crescente a constatação da inexorável influência da questão ambiental na sociedade em geral e nas organizações em particular, notadamente no ambiente de negócios em que elas operam. Tal influência tem levado as corporações empresariais a sentirem-se obrigadas a incorporar este ponto na pauta de suas decisões estratégicas, mormente no que concerne à obrigação de dar respostas efetivas à sociedade, quanto ao seu papel na área da responsabilidade socioambiental.

A preocupação ambiental não constitui tema recente, mas foi somente nas últimas três décadas do século XX que ela passou a ser debatida com mais profundidade (JABBOUR, 2006a).

Com relação ao panorama brasileiro, apesar de o meio empresarial ainda considerar problemas ambientais como secundários (SEIFFERT, 2007a), a partir de 1980, as organizações passaram a sofrer influência direta da regulamentação governamental, proporcionando, com isso, uma mudança progressiva em seu ambiente de negócios.

Consoante Seiffert (2007a), a ação governamental, por deliberação própria, vem cedendo espaço para políticas orientadas pelo mercado, entendendo serem estas mais eficientes do que mecanismos de imposição ou regulamentações ambientais.

Para Donaire (1995, p. 16):

A visão moderna da empresa em relação a seu ambiente é muito mais complexa, pois ela é vista como uma instituição sociopolítica. A linha de demarcação entre empresa e seu ambiente é vaga e ambígua. Não há consenso de quais seriam as verdadeiras responsabilidades sociais de uma empresa. Muitos conceitos sociais, que eram comuns nas décadas de 60 e 70, foram reformulados nos últimos anos e deram origem a novas regulamentações e leis emanadas do poder público. Este estado de coisas tem tornado o atual ambiente dos negócios imprevisível e mutável.

De acordo com Sanches (2000), o ambiente de negócios tem se apresentado com expressiva instabilidade e turbulência, agravado pela existência de mudanças bastante drásticas no processo econômico e produtivo, com implicações diretas para as empresas

industriais. Ainda segundo esta autora, todo esse cenário de mudanças tem sido acompanhado de outras variáveis não menos impactantes como, por exemplo, o crescente grau de exigência dos consumidores, que, dotados do “poder de compra”, buscam variedades de produtos, demonstrando sua preocupação pela qualidade e manifestando uma constante e crescente exigência no sentido de melhorar o binômio preço-desempenho (op. cit. p. 77).

Tachizawa (2007, p. 21) contribui nesse sentido ao afirmar que “um dos efeitos da competição global foi o redirecionamento do poder para as mãos do comprador. [...] o comprador está aprendendo a usar esse novo poder”.

Por outro lado, é fato que o consumidor brasileiro dá cada vez mais valor às práticas de responsabilidade socioambiental das empresas, além de buscar informações sobre o assunto, todavia, está longe de incorporar esses valores em suas práticas cotidianas.

Para Layrargues (2000), o país ainda não possui uma presença significativa de consumidores verdes para que se configurem num verdadeiro estímulo à sujeição empresarial ao imperativo ecológico. A demanda por produtos verdes ainda é mínima.

Mesmo que alguns insistam em afirmar o contrário, o consumidor verde no Brasil ainda é uma incógnita, não se sabe, se ele existe de fato e em qual proporção (LAYRARGUES, 2003).

Apoiando-se em Viladarga<sup>1</sup> (1992), este mesmo autor apresenta dados de 1992, considerando o ápice da preocupação ambiental no país, onde 18% dos brasileiros deixariam de comprar produtos considerados agressivos ao meio ambiente, contra uma porcentagem de 50% de alemães dispostos a tomar a mesma atitude (LAYRARGUES, 2000).

Pesquisa efetuada entre consumidores de produtos alimentícios na cidade de Curitiba conclui que há uma dissonância entre o nível de consciência ecológica, no sentido da preservação do meio ambiente, e a atitude do consumidor no processo de compra destes produtos. Para Cuperschmid (2001, p. 202) “os atributos verdes dos produtos de alimentação não influenciam o consumidor na compra de alimentos”.

Em matéria publicada no jornal Folha de São Paulo, realizada pelo Instituto Akatu, apontou-se que “apenas 15% dos consumidores no Brasil deixam de comprar um produto ou falam mal de uma empresa que tenha prejudicado de alguma forma o ambiente e a sociedade na qual está inserida”, ao passo que, em países desenvolvidos ou

---

<sup>1</sup> VILADARGA, V. Pesquisa mostra que os consumidores “verdes” ainda são poucos. **Gazeta Mercantil**, 30 de maio 1992.

em países do Primeiro Mundo, como Austrália, Estados Unidos e Alemanha, esse percentual alcança a média de 46,5%<sup>2</sup>.

Ora, a questão que se evidencia, contida no corpo da matéria acima mencionada, é: se o consumidor não coloca as práticas de responsabilidade socioambiental como critério de escolha na compra de um produto ou de um serviço, as empresas se sentirão pressionadas a adotá-las?

A própria pesquisa trata de dar uma resposta plausível a essa indagação, muito embora deixe implícita uma outra questão, de caráter mais amplo, que será analisada mais adiante.

Nas palavras de Hélio Mattar, presidente do Instituto Akatu:

Na medida em que os diferenciais competitivos das empresas por meio dos fatores preço e qualidade vão ficando mais próximos, as práticas e os valores de responsabilidade social ganham relevância como diferencial.

Nesse sentido, torna-se oportuno questionar, com base na assertiva do presidente do instituto responsável pela pesquisa, levando-se em conta a proximidade do binômio preço-qualidade, ou seja, a perda expressiva do seu caráter competitivo, até quando será possível extrair vantagens do diferencial implícito nas práticas e valores de responsabilidade social?

A questão que se propõe é no sentido de que, da mesma forma como os recursos naturais estão sendo compreendidos como finitos e cada vez mais, caminhando para um nível de escassez bastante expressivo, o uso das “práticas e valores da responsabilidade social” tende a se exaurir, não no sentido de desaparecerem, mas de se tornarem *commodities*, sem valor de diferencial estratégico, de onde as organizações empresariais, por mais esforço de *marketing* que façam, não conseguirão extrair vantagens competitivas.

Entretanto, segundo Maimon (1994, p. 121) a responsabilidade ambiental passa, gradativamente, a ser encarada como uma necessidade de sobrevivência, constituindo um mercado promissor. Para a autora, alguns fatores contribuíram para essa mudança de comportamento: a) a crescente sensibilidade da opinião pública quanto às questões ambientais; b) a expansão do movimento ambientalista, que vem adquirindo uma considerável experiência técnica e organização política; e c) a disponibilidade e difusão de inovações tecnológicas (processos e produtos) que reduzem ou eliminam a poluição.

---

<sup>2</sup> Ver PALHANO, André. Consumidor não usa critério socioambiental. **Folha de São Paulo**, Caderno Dinheiro, p. B11, 27 nov. 2007.

Ainda sobre esse aspecto, deve-se ressaltar o papel regulador do Estado que, através de legislação ambiental, contribuiu para a internalização da pauta ambiental na empresa (LAYRARGUES, 2003).

Diante disso, a lucratividade e a rentabilidade das organizações empresariais têm sido fortemente influenciadas pela sua capacidade de antecipar e reagir frente às mudanças sociais e políticas que emergem de seu ambiente de negócios.

De acordo com Donaire (1995), ignorar essas tendências tem custado a muitas companhias grande quantidade de desperdício de recursos financeiros, além de embaraços em sua imagem institucional.

Anderson<sup>3</sup> (1982 *apud* Donaire, 1995, p. 18) traz excelente contribuição para o debate ao salientar que:

A principal alteração que se verifica atualmente é a percepção das corporações sobre o papel que desempenham na sociedade. A corporação não é mais vista como uma instituição com propósitos simplesmente econômicos, voltada apenas para o desenvolvimento e venda de seus produtos e serviços. Em face de seu tamanho, recursos e impacto na sociedade, a empresa tem grande envolvimento no acompanhamento e na participação de muitas tarefas sociais, desde a limpeza das águas até o aprimoramento cultural e espera-se que ocorra um alargamento de seu envolvimento com esses conceitos “não econômicos” no futuro, entre eles, proteção dos consumidores e dos recursos naturais, saúde, segurança e qualidade de vida nas comunidades em que estão localizadas e onde fazem seus negócios.

Não obstante esta afirmação, cabe à sociedade o papel de discernir entre o discurso da organização e sua ação efetiva no que tange ao seu comportamento ambiental. Contudo, uma questão de ordem metodológica que, segundo Maimon (1994), seria como distinguir a retórica da empresa da implementação efetiva em relação à responsabilidade ambiental. Qual é o descompasso entre a riqueza e a eloquência do discurso e a ação propriamente dita?

Para Maimon (1996), há três comportamentos distintos que podem ser observados nas organizações (Tabela 1):

- as empresas “responsáveis” em que o discurso corresponde à ação efetiva;
- as empresas “seguidoras” que não possuem um discurso ambiental; e
- as empresas “mentirosas” cujo discurso contradiz a ação efetiva.

---

<sup>3</sup> ANDERSON, Robert O. **Foreword in the public affairs handbook**. New York: Anacon, 1982.

Tabela 1 – Tipos de Comportamento Empresarial

Tipo de Comportamento Empresarial	Estratégia	Tipo de Atitude	Modelo de Discurso	Características Relevantes
Responsável	Longo Prazo	Proativa	Correspondente à Ação Efetiva	-Compõe interesses organizacionais com os da sociedade em que está inserida.
Seguidora	Não Possui	Reativa	Não Possui Discurso Ambiental	-Limita-se a seguir orientações dos órgãos reguladores ou pressão do movimento ambientalista - Não possui consciência ambiental.
Mentirosa	Curto Prazo	Negativa	Contraditório à Ação Efetiva	-Bens e serviços ambientais são vistos como mercadoria. -Exporta a poluição e os resíduos tóxicos. -Utiliza os direitos de poluição, sem efetuar os investimentos necessários para corresponder à regulamentação. -Utiliza-se de seu poder político e jurídico para neutralizar a regulamentação dos governos. -Prática intensiva do <i>lobby</i> em benefício próprio. -Tenta minimizar sua responsabilidade frente à opinião pública quando confrontada com um acidente ecológico.

Fonte: Elaborado pelo Autor com base em Maimon (1996).

Infelizmente, ainda há um número significativo de empresas que se enquadram no terceiro tipo de comportamento. Uma boa parte delas perfila no nível intermediário, enquanto poucas, efetivamente, apresentam-se em condições de serem classificadas no primeiro tipo de comportamento. As empresas brasileiras com *performance* ambiental ainda estão bastante limitadas àquelas com maior inserção no mercado internacional onde a globalização dos problemas ambientais contribui para uma mudança de postura empresarial (SOUZA, 1993).

Convém ressaltar ainda que, mesmo nas empresas multinacionais localizadas no Brasil, a incorporação da responsabilidade ambiental é defasada no tempo em relação ao país de origem do capital (MAIMON, 1994).

Em conformidade com Sanches (2000), a maioria das empresas industriais, tanto no Brasil quanto nos países desenvolvidos, não estão dando a necessária importância à questão ambiental bem como suas implicações para suas atividades de negócios. Como consequência, não desenvolvem respostas adequadas.

Mesmo aquelas empresas consideradas proativas no quesito ambiental, que apresentam melhorias ambientais de atividades e produtos, comunicação mais eficiente e direta com seus grupos de interesses, internos e externos (*stakeholders*), enfim, considerando-se os avanços e dificuldades que encontram, se esbarram em limitações

nas iniciativas rumo à sustentabilidade e à responsabilidade ambiental (SANCHES, 1997).

## **2. A institucionalização da função ambiental na organização**

Para Pinfield (1998) uma característica marcante da sociedade contemporânea diz respeito à crescente inquietação com a qualidade, atual e emergente, do ambiente natural.

Não obstante essa percepção da sociedade em geral, as organizações, em particular, têm sofrido grandes influências em seu ambiente interno. Como resposta a essa demanda oriunda do macroambiente<sup>4</sup>, as organizações vêm incorporando, ainda que de forma lenta, a prática da gestão ambiental em sua estrutura.

Entre as mais diversas definições do termo gestão ambiental empresarial, destacam-se as mais difundidas:

- Gestão ambiental empresarial é “um conjunto consistente de políticas e práticas administrativas operacionais que consideram a proteção do meio ambiente por meio da mitigação de impactos e danos ambientais decorrentes do planejamento, implantação, operação, ampliação, realocação ou desativação de empreendimentos ou atividades, incluindo-se todas as fases do ciclo de vida do produto” (ROHRICH, 2004, p. 3).
- Entendida como “conjunto de decisões exercidas sob princípios de qualidade ambiental e ecológica preestabelecidos, com a finalidade de atingir e preservar um equilíbrio dinâmico entre objetivos, meios e atividades no âmbito da organização” (ANDRADE et al, 2002, p. 92).
- Trata-se de “um conjunto dos aspectos da função geral de gerenciamento de uma organização, inclusive o planejamento, necessário para desenvolver e manter a política e os objetivos ambientais da organização” (NAHUZ, 1995, p. 62).
- Entendida como “um processo adaptativo e contínuo, através do qual as organizações definem e redefinem seus objetivos e metas relacionados à proteção do ambiente, à saúde de seus empregados, bem como clientes e comunidade, além de selecionar estratégias e meios para atingir estes objetivos num tempo determinado através de constante avaliação de sua interação com o meio ambiente externo” (SEIFFERT, 2007b).
- Entendido como “as diretrizes e as atividades administrativas e operacionais, tais como planejamento, direção, controle, alocação de recursos e outras realizadas como o

---

<sup>4</sup> Entende-se por macroambiente ou ambiente geral o ambiente externo à empresa.

objetivo de obter efeitos positivos sobre o meio ambiente, quer reduzindo ou eliminando os danos ou problemas causados pelas ações humanas, quer evitando que eles surjam” (BARBIERI, 2004).

- Consiste “em um conjunto de medidas e procedimentos definidos e adequadamente aplicados que visam a reduzir e controlar os impactos introduzidos por um empreendimento sobre o meio ambiente” (ROBLES JÚNIOR, 2006).

- Gestão ambiental “envolve planejamento, organização e orienta a empresa a alcançar metas [ambientais] específicas, em uma analogia, por exemplo, com o que ocorre com a gestão da qualidade. Um aspecto relevante da gestão ambiental é que sua introdução requer decisões nos níveis mais elevados da administração e, portanto, envia uma clara mensagem à organização de que se trata de um compromisso corporativo. A gestão ambiental pode se tornar também um importante instrumento para as organizações em suas relações com consumidores, o público em geral, companhias de seguro, agências governamentais etc”. (NILSSON<sup>5</sup>, 1998 *apud* CORAZZA, 2003, p. 4).

Para Jabbour (2006b, p. 2), a gestão ambiental empresarial “envolve as atividades de planejamento e organização do tratamento da variável ambiental pela empresa, objetivando-se alcançar metas ecológicas específicas, o que demanda o engajamento das diversas áreas de gestão para sua administração ótima”.

Ainda nesse contexto, Tachizawa (2001, p.42) afirma que:

A gestão ambiental envolve a passagem do pensamento mecanicista para o pensamento sistêmico, onde um aspecto essencial dessa mudança é que a percepção do mundo como máquina cede lugar à percepção do mundo como sistema vivo<sup>6</sup>. Essa mudança diz respeito a nossa concepção da natureza, do organismo humano, da sociedade e, portanto, também de nossa percepção de uma organização de negócios.

Seria razoável afirmar que há cada vez menos espaço para se discutir a gestão ambiental como uma interface da gestão empresarial convencional. Pode-se afirmar, consistentemente, que a gestão empresarial será ambiental ou não poderá ser chamada de gestão. Assim, torna-se descabível pensar a gestão de uma organização que não compreenda em todo seu arcabouço corporativo a variável ambiental como elemento crucial na elaboração e implementação das estratégias empresariais.

A máxima de que “a fumaça das chaminés era um símbolo de progresso” (DONAIRE, 1995, p. 36) deixa de existir. Com o agravamento dos problemas

---

<sup>5</sup> NILSSON, W. R. Services instead of products: experiences from energy markets – examples from Sweden. In: MEYER-KRAHMER, F. (ed.). **Innovation and sustainable development: lessons for innovation policies**. Heidelberg: Physica-Verlag, 1998.

<sup>6</sup> Para maiores detalhes sobre a empresa vista como sistema vivo recomenda-se: CAPRA, F. **As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável**. São Paulo: Cultrix, 2005, cap.4.



ambientais, altera-se completamente este quadro, gerando um nível crescente de exigências.

De acordo com Donaire (1995), as respostas das organizações empresariais ao novo e complexo desafio ocorrem em três fases: controle ambiental nas saídas, integração do controle ambiental nas práticas e processos industriais, e integração do controle ambiental na gestão administrativa.

A primeira fase constitui-se na instalação de equipamentos de controle da poluição nas saídas, como chaminés e redes de esgotos, mantendo a atual estrutura produtiva. Em que pese a elevada eficiência dos equipamentos, além do seu alto custo, esta medida não apresenta resultados satisfatórios, sendo seus resultados questionados pelo público e pela própria indústria.

No segundo estágio, compondo uma outra categoria de respostas, o controle ambiental é integrado nas práticas e processos produtivos, deixando de ser uma atividade de controle da poluição para uma atividade função da produção. Este estágio caracteriza-se pelo caráter preventivo no que tange à seleção de matérias-primas, do reaproveitamento da energia, à reciclagem de resíduos e à integração com o meio ambiente.

Todavia, a partir de demanda emanada do próprio mercado – entenda-se principalmente como exigência dos “novos consumidores” – a excelência ambiental passa a ser considerada necessária para o sucesso da empresa, notadamente na manutenção e conquista de novos mercados, o que compõe a natureza da competitividade empresarial. Nessa fase, ocorre a integração do controle ambiental na gestão administrativa, projetando-a em nível estratégico (cúpula ou alta administração).

Diante desse contexto, a proteção ambiental desloca-se, deixando de ser uma função exclusiva de produção para tornar-se também uma função da administração, contemplada na estrutura organizacional com considerado grau de interferência no planejamento estratégico (DONAIRE, 1995).

Nessa perspectiva, dependendo do setor em que a empresa opera, haverá maior ou menor interface com a variável ambiental. Para Maimon (1994), como resposta a essas pressões internas e externas, as empresas adotam, basicamente, três linhas de ação:

1. adaptação à regulamentação ou exigência do mercado, incorporando equipamentos de controle da poluição nas saídas, sem modificar a estrutura produtiva e o produto;

2. adaptação à regulamentação ou exigência do mercado, modificando os processos e/ou produtos (inclusive embalagem). O princípio é a prevenção da poluição, selecionando matérias-primas, desenvolvendo novos processos e/ou produtos;
3. antecipação aos problemas ambientais futuros, ou seja, assumindo um comportamento proativo e de excelência ambiental. O princípio é de integrar a função ambiental no planejamento estratégico da empresa.

Nessa mesma linha, Donaire (1995) apresenta brevemente o conceito de conscientização ambiental, o que, segundo o autor, “sobrepõe o conceito de responsabilidade social, medido através de valores morais de obediência aos preceitos da lei, para um posicionamento mais técnico e abrangente que envolve a identificação e a antecipação dos mecanismos internos que estão sendo implementados pelas organizações para responder a essas pressões sociais”.

Nas palavras do autor:

A Conscientização Social refere-se à capacidade de uma organização de responder às expectativas e pressões da sociedade. Nesse sentido, a busca de procedimentos, mecanismos, arranjos e padrões comportamentais desenvolvidos pelas empresas marca aquelas que são mais ou menos capazes de responder aos anseios da sociedade (DONAIRE, 1995, p. 23).

Com vistas a atender a esse novo posicionamento de conscientização social, Ackerman e Bauer<sup>7</sup> (1976), citados e adaptados por Donaire (1995), desenvolveram um modelo conceitual (Tabela 2) que identifica três fases para situar os mecanismos internos desenvolvidos pelas organizações, para lidar com as exigências de mudanças ocorridas no ambiente de negócios, abrangendo a cúpula da organização como primeiro nível, seguido pelo nível de assessoria especializada, compreendida no segundo nível ou também chamada nível intermediário, e unidade administrativa como terceiro e último nível, também chamado nível operacional.

Embasado em estudo de casos práticos, Donaire (1996) relata o que considera característico de cada fase:

- Fase 1 – considerada a fase da **percepção**, tendo início quando da tomada de consciência pela alta administração sobre a importância da variável ambiental, notadamente quando passa a ser considerada nos processos de planejamento e tomada de decisão. Limita-se muito mais ao discurso do que à ação, tendo em vista o fato de a nova filosofia não ter sido incorporada pelos escalões inferiores.

---

<sup>7</sup> Ackerman, R; Bauer, R. **Corporate social responsiveness: the modern dilemma**. Reston, 1976.

- Fase 2 – denominada fase do **compromisso**, inicialmente caracterizada pela assessoria de equipe especializada, sobretudo com o objetivo de disseminar a filosofia aos demais escalões.
- Fase 3 – considerada a fase da **ação** efetiva. Nessa fase, a preocupação ambiental passa a ser um valor para a empresa, inserida na cultura corporativa, assumindo posição estratégica na estrutura organizacional.

Tabela 2 – Fases do envolvimento organizacional no processo de conscientização socioambiental das organizações.

Nível organizacional	FASE 1 (Percepção)	FASE 2 (Compromisso)	FASE 3 (Ação)
	Características		
	Preocupação social Não há ligação específica com a organização.	Reduzida obrigatoriedade de ação.	Ações específicas da organização Possibilidade de sanções.
Cúpula (Alta Administração)	- Reconhece importância na política organizacional - Escreve e comunica essa importância aos grupos externos. - Desenvolve projetos especiais internos.	- Obtém reconhecimento.  - Contrata assessoria especializada.	- Obtém compromissos organizacionais.  - Modifica padrões de desempenho organizacional.
Assessoria Especializada (Nível Intermediário)		- Soluciona problemas técnicos. - Desenvolve sistema de aprendizado nos níveis técnicos/administrativos. - Desenvolve sistema de interpretação do ambiente externo. - Representa a organização externamente.	- Provoca alterações nas unidades operacionais.  - Aplica os dados desenvolvidos na avaliação do desempenho organizacional.
Unidade Administrativa (Nível Operacional)			- Incorpora função na atividade linha da estrutura organizacional. - Modifica os processos e investe recursos. - Dissemina a responsabilidade por toda a organização (insere na cultura).

Fonte: Adaptado pelo Autor a partir de Acherman e Bauer (1976) *apud* Donaire (1995, p. 24).

Evidencia-se o papel preponderante da cúpula administrativa (ou alta administração da empresa) como instância responsável pela percepção da “variável ecológica” na formulação da política organizacional.

Sanches (2000) corrobora essa idéia ao afirmar que:

O papel da alta administração é fundamental para que as iniciativas e os esforços da organização rumo à proteção e às responsabilidades ambientais tenham sucesso (p. 84).

Nas fases subseqüentes, de compromisso e ação – que podem não ocorrer em todas as organizações (ressaltando que o processo só é completo para aquelas que buscam a “excelência ambiental”) – os demais níveis hierárquicos passam a ser envolvidos na integração da gestão ambiental, num processo descendente. Há, portanto, uma relação de dependência direta entre a classificação da organização na terceira fase e o grau de conscientização da alta administração em matéria ambiental (CORAZZA, 2003).

Para Donaire (1995), esta mesma evolução possibilitou a algumas organizações integrar o controle ambiental em sua gestão administrativa, projetando-a nas mais altas esferas de decisão. Assim, “atender ao presente e gerar respostas setoriais e estanques passou a não ser suficiente; olhar o futuro, horizontalizar a análise e planejar corporativamente passou a ser o caminho natural” (op. cit., 1995).

### **3. Para além de uma simples diferenciação de mercado**

Faz-se necessário pensar, urgentemente, além de procurar meios de se investigar, como as empresas têm desenvolvido seus processos com vistas à questão ambiental. O discurso do ambientalismo empresarial tem apresentado, enfaticamente, as oportunidades de se obter lucros, ou seja, de remunerar ainda mais o capital investido, a partir do “mercado verde”.

Consoante Dias (2007a), uma empresa ambientalmente responsável é engajada profundamente em um novo modo de proceder. Caso contrário, muito em breve, ficará claro que as intenções foram somente de maquiagem a realidade e não transformá-la.

Nesse contexto, pressupõe-se que não se pode tomar posição de um ou de outro lado, sem que se conheça melhor o que, de fato, está por trás dessa discursiva ideologia corporativa.

Conforme apresentado anteriormente neste texto, a porcentagem do chamado “consumidor verde” ainda é inexpressiva no Brasil e seu crescimento parece caminhar a passos lentos.

Para Crespo *et al* (1998) as próprias lideranças do ambientalismo empresarial apresentam opiniões divergentes quanto ao consumidor verde, pois enquanto uns

acreditam que, dentro de um curto espaço de tempo, haverá um significativo número desse tipo de consumidor agindo no Mercado, outros acreditam que essa tendência não se concretizará tão cedo.

Ora, se o sistema produtivo existe para atender à massa consumidora, o que justificaria, então, os investimentos por parte das empresas na remodelação de seus processos, criação de novos produtos, sustentados num alto investimento em tecnologia de ponta, mudanças de suas práticas abusivas e prejudiciais ao meio ambiente para práticas “amigas” do meio ambiente, se o mercado não sinaliza um crescimento tão expressivo assim?

Para Layrargues (2000), o cenário que se apresenta a partir de um distanciamento do Estado, no sentido da falta de regulação governamental, agravado pela fragilidade nos mecanismos de aplicação das normas legais impositivas, o consumidor verde é o elemento considerado o mais importante e que justificaria os investimentos na área ambiental pelas empresas.

De acordo com Harman e Hormann<sup>8</sup> (1998), citado por Dias (2007b, p. 20) durante a segunda metade do século XX, ocorreu uma explosão de consumo caracterizada pela utilização e pelo desperdício, com o descarte, desprovido de qualquer critério, das sobras e embalagens. Segundo os autores, um momento na história em que as pessoas passaram a ser chamadas não mais de cidadãos, mas de consumidores.

Nesse sentido, independentemente do crescimento tacanho com relação ao mercado verde, o fato é que os cidadãos foram transformados em consumidores. Toda a lógica do capitalismo empresarial parece direcionar suas estratégias e esforços pela acirrada disputa de cada ponto percentual do *market share*<sup>9</sup>.

As organizações empresariais já vislumbram e investem pesadamente no chamado novos consumidores, numa referência à significativa elevação dos gastos *per capita* das classes econômicas C e D. Para tanto, desenvolvem produtos que despídos de sofisticação e, às vezes, com outro formato e tamanho, tornam-se acessíveis a essas famílias.

Em matéria publicada no jornal O Estado de São Paulo<sup>10</sup>, relatou-se que as empresas estão concentrando sua atenção, com o desenvolvimento de produtos específicos para esta categoria econômica de pessoas – em termos de características,

---

<sup>8</sup> HARMAN, W; HORMAN, J. **O Trabalho criativo: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação**. 15ª. ed. São Paulo: Cultrix, 1998.

<sup>9</sup> Em tradução livre: “fatia de mercado”.

<sup>10</sup> Ver: Os novos consumidores. **O Estado de São Paulo**. 11 nov 2007, p. A3.

embalagem e especialmente preço –, o que assegura crescimento rápido das vendas e dos lucros.

A partir disso, é possível postular o crescimento vertiginoso do investimento, pelas empresas, no *marketing*, notadamente no *marketing* ecológico, o que, nas palavras de Layrargues (2003) “se encarrega de executar sua tarefa clássica, em forjar demandas e criar necessidades na população, onde o Mercado dialoga com a Sociedade, lançando o apelo pela preferência ao politicamente correto consumo verde”.

Evidentemente que a lógica do capitalismo desenfreado representado pela ânsia do sistema produtivo fordista em produzir para atender à massa consumidora não deixaria de enquadrar esse novo nicho em suas estratégias corporativas (OLIVEIRA, 2007), procurando, a partir disso, ter um diferencial no mercado que justifique sua vantagem competitiva.

Ainda, segundo Layrargues (2003) apoiando-se em DeSimone; Popoff<sup>11</sup> (1997), o elemento viabilizador dessa estratégia parece estar assentado na lógica da ecoeficiência, qual seja, produzir melhor, com menos insumos, menos desperdício e menos impacto ambiental.

A preocupação está posta. Não obstante todo investimento do setor empresarial, com vistas à questão ambiental, fica a pergunta: trata-se de uma mudança efetiva ou apenas uma reforma superficial e estética, uma adequação às novas realidades a fim de estar em conformidade com a nova ordem mundial, o que, segundo Layrargues (2000) “de modo algum pode configurar-se numa transformação paradigmática”.

Nas palavras de Dias (2007b), o *marketing* tradicional contribuiu para agravar o processo de exploração e conseqüente deterioração ambiental, induzindo as pessoas a comprar mais do que o necessário, exigindo uma resposta das empresas no sentido de atender à demanda.

A empresa e, mais especificamente, a função de *marketing* deveriam ajudar a reparar aqueles danos que contribuíram para criar (DIAS, 2007b).

Será que não se corre o risco de, ao tentar se remir da culpa, esta importante função da administração, contribua ainda mais para um agravo no quadro já caótico?

De que forma poderia vir esta contribuição? Estimulando um novo e desenfreado tipo de consumo sob o manto do ecologicamente correto? Ou seja, pode-se consumir desde que o produto consumido apresente o “selo verde”?

---

<sup>11</sup> DeSimone, L; Popoff, F. **Eco-efficiency: the business link to sustainable development**. Cambridge: The MIT Press, 1997.

Supõe-se que se essa for a forma adotada, fica evidente que as organizações em geral e o ambientalismo empresarial em particular, estarão mantendo seu posicionamento no sentido de apropriação dessa temática como diferencial de mercado, buscando elevar seu nível de competitividade, sem elucidar nenhum compromisso maior que sinalize uma mudança nas práticas cotidianas, o que não representaria um comprometimento socioambiental efetivo.

Outra forma seria o que nas palavras de Layrargues (2000) configuraria uma “transformação paradigmática”, ou seja, ao invés de melhorar a digestão do metabolismo industrial, deveria ser reduzido o ritmo acentuado da deglutição do metabolismo industrial (LAYRARGUES, 2003).

Evidentemente, essa é uma proposta contraditória à lógica do capital empresarial. Todavia, parece ser a única capaz de apresentar medidas mitigadoras para esse cenário de escassez de recursos naturais, somado à abundância de dejetos, resíduos e poluição.

#### **4. Considerações Finais**

Neste trabalho, houve a preocupação de apresentar, inicialmente, a forte e inexorável influência da variável ambiental, entendida como a necessidade de preservação do meio ambiente no contexto das organizações empresariais.

Diante disso, urge a necessidade de se investigar com mais acuidade a forma e o tipo de resposta que as organizações estão dando à sociedade. Estariam as organizações preocupadas em corresponder às exigências do mercado, notadamente com o objetivo único de se manterem competitivas, disputando mais espaço no mercado, ou essa preocupação com a questão ambiental perpassa essa limitação e avança para um efetivo comprometimento socioambiental.

É um suposto desta análise que a empresa poderá, de um lado, se apropriar de suas estratégias mercadológicas para promover o crescimento do mercado de consumo verde, contribuindo para a promoção do consumismo, sob a égide do ecologicamente correto. Por outro lado, poderá utilizar esses mecanismos para promover o consumo consciente, contribuindo para o desenvolvimento e a difusão de inovações sustentáveis. Diante dessa ambivalência, cabe às organizações decidirem o rumo que tomarão.

Nesse sentido, pode-se inferir que é possível às organizações comprometerem-se primordialmente com a preservação do meio ambiente, com isso atendendo aos anseios da sociedade nesse quesito e, ainda, obterem, a partir desse genuíno posicionamento, como forma de diferenciação para o mercado, valiosa fonte de vantagem competitiva.

## 5. Referências bibliográficas

ANDRADE, R. O. B. de; TACHIZAWA, T.; CARVALHO, A. B. de. **Gestão ambiental**: enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável. 2ª. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial**: conceitos, modelos e instrumentos. São Paulo: Saraiva, 2004.

CORAZZA, R. I. Gestão Ambiental e mudanças da estrutura organizacional. **RAE – eletrônica**, São Paulo, v.2, n. 2, jul./dez. 2003.

CRESPO, S. et al. **O que o brasileiro pensa do meio ambiente, do desenvolvimento e da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: MAST/ISER/MMA/MCT, 1998.

CUPERSCHMID, N. R. M. Atitudes em relação ao meio ambiente e sua influência no processo de compra de alimentos. In: VI Engema – Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, 6, 2001, São Paulo-SP. **Anais...** São Paulo: FGV/USP/FAPESP, 2001. CD-ROM.

DIAS, R. **Gestão ambiental**: responsabilidade social e sustentabilidade. São Paulo: Atlas, 2007.

DIAS, R. **Marketing ambiental**: responsabilidade social e competitividade nos negócios. São Paulo: Atlas, 2007b.

DONAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo: Atlas, 1995.

DONAIRE, D. A internalização da gestão ambiental na empresa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 1, jan./mar. 1996, p. 44-51.

DONAIRE, D. Considerações sobre a influência da variável ambiental na empresa. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 2, mar./abr. 1994, p. 68-77.

JABBOUR, C. J. C; SANTOS, F. C. A. Evolução da gestão ambiental na empresa: uma taxonomia integrada à gestão da produção e de recursos humanos. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos-SP, v. 13, n. 3, set./dez. 2006a, p. 435-448.

JABBOUR, C. J. C; SANTOS, F. C. A. *Empowerment* dos funcionários e paradigmas da gestão ambiental na empresa: contemplação evolutiva e proposição de um modelo. In: XIII Simpósio de Engenharia de Produção, 13, 2006, Bauru-SP. **Anais...** Bauru: Universidade Estadual Paulista – FEB/UNESP, 2006b.

LAYRARGUES, P. P. O desafio empresarial para a sustentabilidade e as oportunidades da educação ambiental. In: LOUREIRO, C.F.B. (org.). **Cidadania e meio ambiente**. Salvador – BA: CRA, 2003, p. 95-110.

LAYRARGUES, P. P. Sistemas de gerenciamento ambiental, tecnologia limpa e consumidor verde: a delicada relação empresa-meio ambiente no ecocapitalismo. **RAE -**



**Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 2, abr./jun. 2000, p. 80-88.

MAIMON, D. Eco-estratégia nas empresas brasileiras: realidade ou discurso? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 34, n.4, jul./ago. 1994, p. 119-130.

MAIMON, D. **Passaporte verde: gerência ambiental e competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

NAHUZ, M. A. R. O sistema ISO 14000 e a certificação ambiental. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, nov./dez. 1995, p. 55-66.

OLIVEIRA, E. C. Ensaio teórico sobre a variável ambiental como fator de forte influência nas estratégias empresariais. In: XXVII SEMAD – Semana do Administrador, 27. 2007, Maringá – PR. **Anais...** Maringá: Universidade Estadual de Maringá – UEM, 2007.

PALHANO, A. Consumidor não usa critério socioambiental. **Folha de S. Paulo**, 27 nov. 2007, Dinheiro, p. B11.

PINFIELD, L. T; EGRI, C. P. As organizações e a biosfera: ecologia e meio ambiente. In: CALDAS, M; FACHIN, R; FISCHER, T. (org.). **Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

ROBLES JÚNIOR. A; BONELLI, V. V. **Gestão da qualidade e do meio ambiente: enfoque econômico, financeiro e patrimonial**. São Paulo: Atlas, 2006.

ROHRICH, S. S; CUNHA, J. C. A proposição de uma taxonomia para análise da gestão ambiental no Brasil. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 8, n.4, out./dez. 2004, p. 81-97.

SANCHES, C. S. Gestão ambiental proativa. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, jan./mar. 2000, p. 76-87.

SANCHES, C. S. Evolução das práticas ambientais em empresas industriais: um modelo genérico. In: IV ENCONTRO NACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 4, 1997, São Paulo-SP. **Anais...** São Paulo: FGV/USP/FAPESP, Ed. Plêiade, 1997.

SEIFFERT, M. E. B. **ISO 14001 Sistemas de Gestão Ambiental: implantação objetiva e econômica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007a.

SEIFFERT, M. E. B. **Gestão ambiental: instrumentos, esferas de ação e educação ambiental**. São Paulo: Atlas, 2007b.

SOUZA, M. T. S. Rumo à prática empresarial sustentável. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 4, jul./ago. 1993, p. 40-52.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TACHIZAWA, T. Gestão ambiental e o novo ambiente empresarial. **RBA - Revista Brasileira de Administração**, Brasília, ano XI, n. 32, mar. 2001, p. 38-48.