



Disponível em
<http://www.anpad.org.br/rac>

RAC, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1,
pp. 172-174, Jan./Fev. 2012



Resenhas Bibliográficas:

Sustainability Strategies: When Does It Pay to Be Green?

Renato J. Orsato. Houndmills, UK: Palgrave Macmillan, 2009. 243 p. ISBN: 978-02-3021-298-5.

Mauro M. Laruccia *

E-mail: mauro.laruccia@gmail.com

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – FEA/PUC-SP
São Paulo, SP, Brasil.

* Endereço: Mauro M. Laruccia
Rua Ministro de Godói, 969, São Paulo/SP, 03138-010.

Copyright © 2012 RAC. Todos os direitos, até mesmo de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia, desde que seja identificada a fonte.

Em **Sustainability Strategies: When Does it Pay to be Green?** não se discute a mudança climática, mas a estratégia de negócios. Os modelos que o texto oferece são diretamente aplicáveis aos mercados de energia limpa e apresentam-se distribuídos em um capítulo sobre ecoeficiência, outro que analisa amplamente a indústria automobilística e uma seção sobre créditos de carbono.

O autor adverte os gestores no sentido de levar a sério a estratégia, se quiserem perseguir metas verdes, uma vez que pode ser difícil apropriar-se ou **monetizar** os benefícios públicos, pois os competidores podem corroer rapidamente vantagens competitivas obtidas.

Para ele, a estratégia consiste em encontrar, explorar e defender fontes de vantagem competitiva. Além de fazer uma breve revisão dos dois principais conceitos de estratégia conhecidos, como os conceitos de Porter e a Visão Baseada em Recursos (VBR), Orsato oferece, também, outro conceito de estratégia, a Inovação de Valor Sustentável (IVS), numa abordagem bastante inovadora. Cinco dos capítulos do livro são dedicados a aprofundar, com detalhes, cada uma dessas estratégias.

Ao tratar da primeira delas, a ecoeficiência com base na redução de custos das operações internas, o texto ressalta que a gestão eficiente de custos e riscos é, na verdade, uma parte da eficácia operacional, e não uma estratégia. Nesse sentido, Orsato argumenta que, em breve, todos tentarão implementá-la em suas operações, razão pela qual essa gestão não subsistirá, por muito tempo, como fonte de criação de valor. Cabe aqui salientar, no entanto, que empresas como a Walmart e a Toyota têm desenvolvido, a longo prazo, vantagens estratégicas sistêmicas de **produção enxuta** com a abordagem da redução de custos, melhorias na logística, na qualidade e outras. Em certas indústrias, principalmente as de metais, produtos químicos e cimento, provavelmente ainda há espaço para redução de energia e custos de materiais, com base em tecnologias proprietárias e processos.

O capítulo sobre *Beyond Compliance* investiga estratégias que permitam às empresas girar seus investimentos em processos internos ecológicos, para obter vantagem na reputação externa. O autor lembra que, além de obter valor em termos de marca e reputação, as empresas podem, ainda, influenciar normas e regulamentos, embora o texto sugira que o valor principal é defensivo, consistindo, principalmente, em neutralizar críticas e campanhas adversas, impedindo excessos de regulamentação.

Eco-branding é a terceira estratégia apontada e tem por base a diferenciação do produto final no mercado. O capítulo discorre sobre vários tipos de rótulos ecológicos, como os FSC, utilizados em produtos de madeira ou rótulos de carbono, embora o autor reconheça haver problemas metodológicos significativos no desenvolvimento da sua confiabilidade e do seu significado, uma vez que os consumidores ficam confusos ou indiferentes em relação a eles.

O capítulo sobre liderança de custo ambiental discute, entre outros casos, como os biocombustíveis brasileiros têm constituído uma vantagem estratégica sobre o etanol de milho, embora a sua exclusão do mercado dos EUA, por força de barreiras tarifárias, provavelmente tenha recebido mais atenção, como demonstração da importância de não estratégia de mercado. Na mesma linha, aponta o fato de a Boeing e a Airbus estarem competindo para fornecer aviões de menor custo operacional para as companhias aéreas, embora os contratos sejam frequentemente influenciados por fatores políticos de âmbito nacional.

O capítulo mais instigante versa sobre as estratégias de *Blue Ocean* ou, nos termos de Orsato, a Inovação de Valor Sustentável (IVS), em uma rara discussão de consultor. O ponto central da IVS é evitar a concorrência, navegando em **mar azul-claro** com espaços de mercado inteiramente novos. Para o autor, IVS redefine os limites de uma indústria e chega, muitas vezes, a atravessar a linha de demarcação entre o público e o privado.

Dentro do contexto de um estudo de caso da indústria automobilística, Orsato argumenta que os três principais caminhos atuais para baixar o índice de emissões de carbono na indústria automobilística – com os automóveis leves de pequeno porte, os biocombustíveis e os híbridos. Para ele, representam melhorias marginais e incrementais dos produtos que competem dentro dos mesmos parâmetros como produtos existentes. Assim, o autor examina o IVS usando os exemplos do Zipcar,

das Bicicletas Velib e do projeto Better Place, de Shai Agassi, que fornece infraestrutura de bateria substituível para veículos exclusivamente elétricos. Embora esses empreendimentos representem claramente uma reestruturação radical da indústria automobilística com poucas oportunidades e com enormes barreiras de entrada, seriam, realmente, para o autor, “um oceano azul cheio de tubarões” (p. 153).

No geral, o livro é bem escrito e acessível, sem muitos jargões, com estudos de casos bem escolhidos. O embasamento da estratégia fornece uma base firme para os modelos oferecidos no livro, embora pareça haver uma discussão mais profunda e mais prolongada de *insights* estratégicos em relação à energia limpa. No entanto, não há nenhuma resposta clara à questão que discute se as companhias podem, de fato, desenvolver novas competências em energia limpa ao longo de anos de investimento e de crescimento orgânico. De toda forma, este é um dos melhores livros disponíveis sobre gestão estratégica da sustentabilidade.