


SIGA O MESTRE DO CAPITALISMO NATURAL

EM ENTREVISTA, O RENOMADO CIENTISTA AMORY LOVINS, DO ROCKY MOUNTAIN INSTITUTE, TAMBÉM EMPRESÁRIO E ESTRATEGISTA DE NEGÓCIOS, ANALISA COMO AS EMPRESAS PODEM COMEÇAR A APROVEITAR AS OPORTUNIDADES "VERDES" QUE ESTÃO PERDENDO



Ilustração: Suma3



Nas principais conferências sobre sustentabilidade e negócios, Amory Lovins é o palestrante que os outros mais mencionam ao darem suas palestras. Ele é o parâmetro ou talismã que muitos figurativamente incensam para reafirmar sua boa-fé e abrangência intelectual sobre sustentabilidade.

Não fica claro se Lovins percebe isso –ou se se importa. Ele se senta na primeira fileira, de óculos e de modo calmo, e na maior parte do tempo parece curioso –sobre tudo– e não ter tempo para firulas. Há trabalho por fazer. Ele está aí para isso.

E assim tem sido para Lovins há décadas, principalmente desde que cofundou, em 1982, o famoso Rocky Mountain Institute (RMI), um *think tank* empresarial, sem fins lucrativos, do tipo “pensar e fazer”, que, segundo Lovins, continua a ser mal interpretado. “Nosso DNA é de praticantes, não de teóricos. Nós criamos soluções. Ocasionalmente leio na mídia, com certo espanto ou surpresa, que somos um *think tank* ambiental; na verdade não somos nenhum dos dois”, diz

A entrevista é de Michael S. Hopkins, editor da MIT Sloan Management Review.

ele. “Nosso trabalho se concentra em eficiência avançada de energia e recursos.” Notavelmente, o RMI alega que metade de suas receitas advém de ajudar a implantar o que eles aprendem na pesquisa. (A outra metade vem de fontes típicas sem fins lucrativos.)


Lovins trabalha na interface entre sustentabilidade e negócios há mais tempo do que a maioria de nós sabe que ela existe, e nesse percurso escreveu dezenas de livros, entre os quais o desbravador *Capitalismo Natural – Criando a Próxima Revolução Industrial* (ed. Cultrix), em coautoria com a esposa, Hunter, e com Paul Hawken; recebeu por ele o Genius Award, célebre prêmio da MacArthur Foundation conferido apenas a trabalhos excepcionais.

Quando os líderes empresariais perguntam o que o sr. quer dizer por “sustentabilidade”, o que o sr. lhes diz?

A pergunta não surge, porque eu não uso essa palavra.

Então o que o sr. usa no lugar dela?

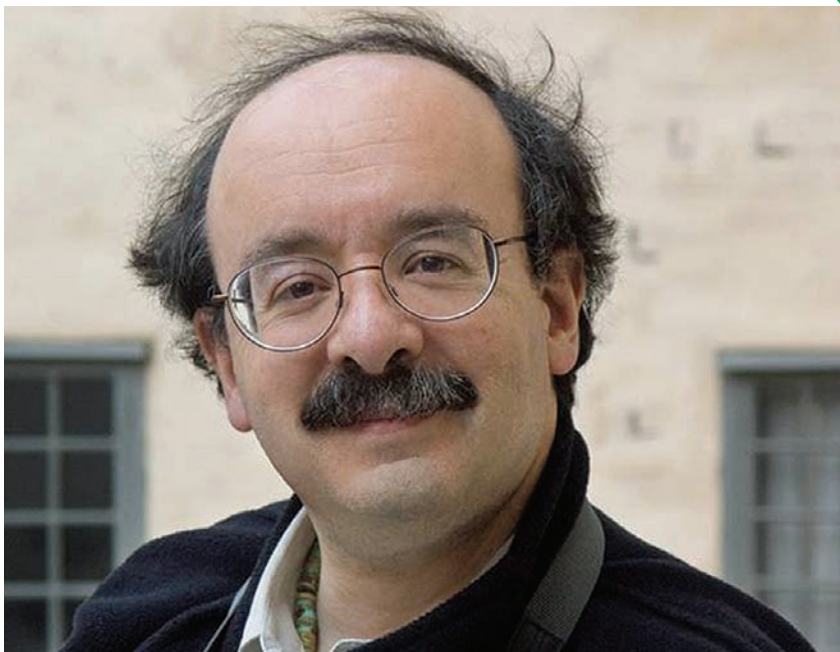
Eu digo o que entendo por isso. “Sustentabilidade” significa tantas coisas para tantas pessoas que acaba sendo inútil. Há várias definições que você pode citar (a de Brundtland, a do Forum for the Future etc.), mas nenhuma delas tem aceitação geral.



Entretanto, por trás de sua pergunta está o cerne de algo muito importante: a ideia de que fazer negócios como se a natureza e as pessoas fossem apropriadamente valorizadas cria, na verdade, uma surpreendente vantagem competitiva. Em outras palavras, se o capitalismo é um uso produtivo de capital e seu reinvestimento, não podemos lidar somente com capital financeiro e físico –dinheiro e bens. Precisamos também usar os dois tipos mais valiosos de capital –pessoas e natureza– e reinvestir neles. Se você jogar com o baralho inteiro, usando os quatro tipos de capital, então ganha mais dinheiro, faz mais o bem e se diverte mais.

Mas pesquisas mostram que gestores geralmente não acreditam nisso. Que conceitos errôneos sobre sustentabilidade –seja qual for a palavra que se use– o sr. percebe que é preciso corrigir?

Essa é uma pergunta mais útil. Há uma visão disseminada entre os menos informados de que sustentabilidade significa fazer reciclagem de lixo domiciliar e talvez tentar melhorar a eficiência do consumo de energia, e que isso geralmente custa mais e é inconveniente, embora tal comportamento faça você se sentir



SAIBA MAIS SOBRE AMORY LOVINS

Amory Lovins é físico experimental e um dos idealizadores do Rocky Mountain Institute (RMI), fundação de ensino e pesquisa que ajuda indivíduos e empresas na adoção de novas práticas de gestão ambiental, com sede em Boulder, Colorado, nos Estados Unidos. Ele é o autor de um dos livros de maior repercussão dos últimos tempos, *Capitalismo Natural* (ed. Cultrix), que escreveu com Hunter Lovins e Paul Hawken, obra que dedica um capítulo inteiro ao Brasil. Lovins notabilizou-se no início dos anos 1990, entre outras coisas, por seu conceito de hipercarro, feito de compostos de fibra de carbono em vez de metal e, por isso, com baixa resistência do ar. Tal propriedade faz o veículo precisar de três vezes menos energia que um automóvel convencional para rodar, uma eficiência que pode ser até seis vezes maior se for usada célula de combustível com hidrogênio. O motor e o tanque também têm um tamanho três vezes menor.

Em sua entrevista anterior a **HSM Management**, publicada no nº 64, Lovins questionou vários paradigmas gerenciais, entre eles o de que a marca ecologicamente correta precisa ser necessariamente mais cara, como tantos parecem acreditar, de uma determinada forma de neutralizar emissões de carbono e da qualidade de engenheiros e arquitetos. E endossou a cidade de Curitiba como modelo de gestão ambiental urbana a ser seguido pelo restante do mundo.

melhor e tire seus filhos de seu pé.

Nos negócios, adoro quando meus concorrentes pensam dessa maneira absurda, achando que custa mais fazer um produto verde ou economizar energia. Eu me esforço para pensar num exemplo de

empresa que tenha deixado de ganhar dinheiro ao buscar a eficiência energética e não consigo.

Nos cerca de US\$ 30 bilhões dos últimos projetos industriais do RMI, tanto novos como modernizações em 29 setores industriais,

normalmente economizamos cerca de 30% a 60% da energia, com retorno em dois a três anos, então é um dos investimentos de mais alto retorno e mais baixo risco de toda a economia. E, quando fazemos novas instalações, economizamos mais, normalmente de 40% a 90%, mas o custo de capital quase sempre diminui. Assim, em instalações novas e em algumas modernizações, não só o investimento em eficiência gera um belo retorno, mas, com frequência, o investimento marginal inicial é menor do que zero.

Não é impossível que “verde” custe mais, mas é muito incomum. Certamente não é o caso de novos prédios ou fábricas bem projetados, nem da maioria dos carros ecológicos, com poucas exceções. E, em geral, se você for tornar ecológico um processo industrial, isso significa que está transformando desperdício em lucro. Está reduzindo a fabricação de algo que ninguém quer, como lixo ou emissões poluentes; você simplesmente tira isso do projeto –o que rapidamente leva a uma enorme inovação e vantagem competitiva.

Por que será que seu ponto de vista não se torna senso comum?

Acho que muitas pessoas caíram no conto da teoria econômica básica mal ensinada e pouco lembrada, supondo que os mercados de fato são perfeitamente eficientes –que, se as ideias que os defensores da sustentabilidade advogavam fossem econômicas, elas já teriam sido adotadas–, como se ninguém pudesse inovar e todas as oportunidades importantes já estivessem esgotadas.

É como uma velha piada: “O sujeito diz para um economista ‘Olhe, uma nota de US\$ 20 na rua’ e o economista responde ‘Não pode ser; se



fosse, alguém já a teria apanhado?”. Não?

Sim. Na verdade, em todas as fábricas em que entramos, encontramos o chão forrado de notas de US\$ 10 mil. Elas brotam em torno de nossos calcanhares e transbordam dos canos de nossas botas, enquanto a árvore da inovação continua a lançar mais frutos sobre nossa cabeça.

Por que as pessoas não apanham esse dinheiro? O que impede as empresas de aproveitar as oportunidades que o sr. descreve como não tendo nenhum aspecto negativo?

Bem, isso exige pensar, o que para algumas pessoas é estimulante, mas para outras, doloroso. Exige mudança, o que demanda paciência inquebrantável e atenção meticulosa para o detalhe. Em outras palavras, é o mesmo que qualquer outra inovação em gestão. É como se tem de decidir implementar um projeto 6-Sigma; é preciso realmente prestar atenção para fazê-lo funcionar. Ele não acontece como num passe de mágica só porque se passa um memorando dizendo que a ideia é boa.

Que premissas gerenciais agem contra a sustentabilidade, em sua opinião?

Em primeiro lugar, os executivos têm dificuldade de associar isso ao tão necessário *business case* [veja quadro na página 68]. Além disso, a maioria deles supõe que a energia e outros recursos serão usados de forma otimizada sem que sejam necessárias métricas e sem responsabilidades e recompensas. Isso também não funciona para nenhum outro custo.

A maioria dos executivos presume isso porque acha que seu pessoal técnico é bem treinado e eles

projetarão bem. Errado. O projeto é tão mal divulgado que todos os livros didáticos de engenharia, pelo menos em inglês, ensinam a metodologia errada para tarefas simples como otimizar a espessura do isolamento térmico ou do diâmetro de tubos. (Eles comparam investimentos marginais em economia de energia por esses parâmetros com o valor atual da energia poupada com aquecimento ou bombeamento, sem levar em conta o custo evitável dos equipamentos de aquecimento ou bombeamento.) Daí o esforço do RMI para reformular a didática e a prática da engenharia [o que pode ser conferido no site www.10xE.org].

A maioria dos executivos paga seus profissionais externos de projeto pelo que eles gastam, não pelo que economizam, e depois ficam pensando por que será que obtêm projetos ineficientes e custosos.

A lista não para aí, mas esses

exemplos podem sugerir a riqueza de oportunidades quando realmente se presta atenção.

O interessante é que, novamente, aqui estamos falando de sustentabilidade sem usar a palavra. O sr. discute o *business case* em termos de eficiência de recursos ou projeto do prédio e processo ou estratégia financeira. O sr. não propõe abordar a sustentabilidade...

Acho que o segredo é não tentar fazer um *business case* para abordar a sustentabilidade. Em vez disso, crie uma estratégia de negócio robusta e que leve em conta todos os quatro tipos de capital, que considere as ações que você inteligentemente

adotaria mesmo se não tivesse preocupação ambiental. Pense nisto: você não quer que seu negócio dependa de uma variável aleatória, por exemplo, dos preços do petróleo, como os fabricantes de automóveis já descobriram. E você também não quer fazer com que seu negócio dependa da disponibilidade de algo que seja inseguro, como combustíveis fósseis ou água, ou de situações que possam criar conflito. Se você não quer ter aquelas conversas embaraçosas com a OSHA [Occupational Safety & Health Administration, do Ministério do Trabalho dos Estados Unidos] ou a EPA [Environmental Protection Agency, ou agência de proteção do meio ambiente do governo dos EUA], então é melhor retirar do projeto de seu processo qualquer item que possa prejudicar os funcionários ou os vizinhos.

“A ESSÊNCIA DA
ESTRATÉGIA AMBIENTAL É
TORNAR A REGULAMENTAÇÃO
RELEVANTE SOMENTE PARA
SEU CONCORRENTE, NÃO
PARA VOCÊ”



Isso nos leva de volta à pergunta sobre conceitos errôneos comuns. Uma visão recorrente é que a estratégia ambiental tem a ver com saber manipular o sistema regulatório a ponto de deixar seu concorrente em desvantagem. Isso está totalmente errado. A essência da estratégia ambiental, se eu fosse chamá-la assim, é tornar a regulamentação relevante somente para seu concorrente, não para você, ao retirar de seu projeto tudo que for ruim do ponto de vista ambiental. As forças sociais e mercadológicas que estão exigindo essa inovação incrível em tecnologia e estratégia competitiva podem ter nomes diferentes, dependendo daquilo com que você pessoalmente se preocupa. Você pode fazer exatamente a mesma coisa se for motivado por preocupações ambientais, pela busca de segurança nacional ou por competitividade e lucro.

Então, o sr. acha que a estratégia deveria ser estruturada de maneiras que não exijam que alguém se encarregue de proteger o ambiente, mas, sim, de investir em adotar uma estratégia inteligente?

Eu não colocaria nesses termos. Em geral, as pessoas vêm pedir ajuda por causa de preocupações ambientais. Costumo dizer: “Bem, eis aqui a maneira de fazer o que você quer e, a propósito, será extremamente lucrativa – muito melhor do que seu negócio atual – e mais robusta e segura”. Se elas estiverem preocupadas com, digamos, segurança nacional, eu digo: “Ah, por falar nisso, essa estratégia também tem estes benefícios econômicos e ambientais”. Se elas tiverem uma abordagem bem restrita quanto a lucros, digo: “Olha,

você vai ganhar muito dinheiro com isso. Veja como. E, a propósito, essa estratégia também trará benefícios de segurança e ambientais”. Assim, apenas ajudo a preencher as lacunas no portfólio de benefícios delas.

De fato, a eficiência energética é um exemplo interessante, porque, além de ser muito lucrativa em termos de custo interno privado, costuma ter benefícios colaterais que valem uma ou duas ordens de grandeza mais do que a energia poupada.

Benefícios de que tipo?

Por exemplo, prédios eficientes, com maior conforto térmico, visual e acústico – onde você possa ver o que está fazendo, ouvir a si próprio pensando, sentir-se mais à vontade e desfrutar o ar limpo –, normalmente gerarão de 6% a 16% mais produtividade nos escritórios. Lojas de varejo com boa iluminação natural vendem cerca de 40%

a mais. A luz natural também aumenta a velocidade de aprendizado, conforme medido em testes, de 20% a 26% nas escolas de ensino fundamental e médio. Um supermercado eficiente atingirá maior segurança alimentar. Um centro de dados eficiente terá uma ordem de grandeza a mais em tempo operacional. Uma siderúrgica eficiente obterá benefícios de produção tão valiosos quanto sua economia de energia. Um hospital “verde”, eficiente, observará uma recuperação mais rápida do paciente, menos dor, menos erros e menos reinternações. E a lista continua.

Os prédios eficientes geram até 16% a mais de produtividade?

Sim, e como num escritório típico você gasta 164 vezes mais com as pessoas do que com energia, se você tivesse apenas cerca de 0,6% de ganho em produtividade de mão de obra, isso daria o mesmo efeito sobre os lucros que zerar sua conta de energia. Entretanto, como o efeito que vemos não é de 0,6%, mas de cerca de 6% a 16%,

há uma ordem e meia de grandeza a mais em benefícios de rentabilidade na produtividade da mão de obra do que na própria economia de energia, mesmo se a economia de energia for de 100%.

Existem outras recompensas que, em sua opinião, as empresas pró-sustentabilidade obterão – independentemente de como mergulharam na área?

Qualquer pessoa que dirigir uma empresa envolvida com sustentabilidade provavelmente lhe dirá que seu maior sucesso está em recrutar, reter e motivar as melhores pessoas. E como, no final das contas, ter pessoas talentosas é o que realmente importa, então

“QUALQUER
PESSOA QUE DIRIGIR
UMA EMPRESA ENVOLVIDA
COM SUSTENTABILIDADE
PROVAVELMENTE LHE DIRÁ
QUE SEU MAIOR SUCESSO
ESTÁ EM RECRUTAR,
RETER E MOTIVAR
AS MELHORES
PESSOAS”

ANÚNCIO



COMO CONSTRUIR UM **BUSINESS CASE DE SUSTENTABILIDADE**

Segundo os líderes empresariais, sempre falta um *business case* para que eles abordem, e “vendam”, a ideia de investir em sustentabilidade. “Que não seja por isso”, comenta Amory Lovins com rapidez, ensinando a seguir como se constrói esse tipo de estudo de caso.

Em uma pesquisa da Sloan School, os executivos norte-americanos disseram que não conseguem criar *business cases* de sustentabilidade. É tão difícil assim?

Que não seja por isso. Se eles leram meu livro *Capitalismo Natural* e não lhes ocorreu nada, sugiro que passemos um dia juntos analisando suas fábricas e operações típicas, e algo muito interessante será descoberto. A Dow Chemical acabou de descobrir, por exemplo: investiu US\$ 1 bilhão e já economizou US\$ 9 bilhões em energia até agora. A United Technologies foi outra: prestou atenção e reduziu seu consumo energético em 45% em cinco anos. E ninguém diria que essas eram empresas gerenciadas de forma bagunçada, diria?

Quais são os primeiros passos? Por onde começar?

Normalmente se começa por obter eficiência radical no consumo de energia pela organização e, quando pertinente, também pela eficiência radical do consumo de água nos prédios, processos de produção e frotas de veículos. Esse é o Princípio nº 1 do capitalismo natural.

Em seguida as companhias costumam adotar o Princípio nº 2, que prega fazer as coisas como a natureza faz, com ciclos fechados, sem gerar desperdício nem resíduos tóxicos.

Essas mudanças são tanto encorajadas como recompensadas pelo Princípio nº 3, que pressupõe encampar o modelo de negócio da “economia de soluções” [trocando o paradigma da venda de mercadorias pelo do fluxo contínuo de serviços e criação de valor, em um relacionamento estreito entre produtor e consumidor. A expressão é de James Womack].

Além disso, algumas empresas encontram boas oportunidades de negócio quando seguem o Princípio nº 4, de reinvestir parte dos lucros resultantes em conservar e expandir o capital natural. Em minha opinião, isso é o que qualquer capitalista prudente deveria fazer.

Existem informações específicas que as empresas devem reunir para construir o *business case*?

Sim. Para começar, devem-se medir e reconciliar os fluxos físicos (“o que entra” e “o que sai”) de energia, água e materiais de forma a saber onde entram e o que se paga por eles. (A simples tentativa de fazer as contas bater com frequência mostra vazamentos que, evitados, seriam surpreendente-

mente lucrativos.) Em segundo lugar, é necessário construir uma cultura de medição, curiosa e que assuma riscos de forma inteligente. Outro ponto importante é comparar eficiências de produto e processo com os resultados mínimos –teóricos–, mas que se compare com a eficiência dos concorrentes, com o desperdício zero.

Vou lhe passar uma estatística surpreendente. Fábricas supostamente bem gerenciadas costumam constatar que há de 50% a 75% de economia potencial a obter com práticas mais sustentáveis.

Há erros comuns que, se evitados, facilitariam a construção do *business case*?

O erro mais comum é a suposição infundada, pelos gestores, de que um prédio ou fábrica muito eficiente deve custar muito mais. Com um bom *design*, o custo de capital tende a diminuir, não a aumentar.

Por incrível que pareça, muitos CEOs confundem vendas com lucros. Eu me lembro do presidente de uma das empresas da *Fortune 100* a quem contei que um grande engenheiro cerca de seis níveis abaixo em uma de suas fábricas havia economizado US\$ 35 por metro quadrado por ano nas contas de energia. O CEO respondeu: “Essa é uma fábrica de 100 mil metros quadrados, então ele deve estar pingando US\$ 3,5 milhões por ano em nossa conta de lucros”. Mas logo em seguida acrescentou: “Não consigo me entusiasmar com a economia de energia –ela representa só alguns pontos percentuais de meus custos”. Eu tive de fazer o cálculo e mostrar a ele que se, hipoteticamente, ele atingisse o mesmo resultado em seus mais de 8 milhões de metros quadrados de instalações no mundo inteiro, seu lucro total líquido aumentaria em 56%. Só aí consegui prender sua atenção! O grande engenheiro foi rapidamente promovido e espalhou suas práticas por toda a empresa.

Outro erro comum é exigir dos engenheiros do chão de fábrica que o investimento em eficiência energética dê retorno nominal em 12 ou 18 meses, quando o tempo de retorno sobre o investimento decorrente da taxa interna de retorno ou do fluxo de caixa descontado adotados na organização costuma ser bem mais longo. Nesses casos reúno *controller* e engenheiros e apresento-lhes um gráfico que traduz as métricas de um lado para o outro –talvez assim eles parem de alocar erroneamente o capital. E eles também precisam investir em eficiência de recursos até o próprio custo marginal de capital; na verdade, um pouco menos do que isso, porque é um investimento de risco inferior aos investimentos em produção, marketing, pesquisa e desenvolvimento.

ANÚNCIO



sustentabilidade mostra ser um ótimo negócio.

Por exemplo, não é apenas a BP recrutar melhor do que a Exxon. Pegue o exemplo do Walmart, no qual você normalmente não pensaria em termos de concorrência por talento; não precisa ser uma empresa de alta tecnologia nem de serviços financeiros. Desde quando os funcionários perceberam que o que a empresa desejava e aquilo pelo qual eles estavam sendo pessoalmente convidados a assumir responsabilidade tornariam a comunidade deles melhor, cada família mais saudável e dariam mais sentido à vida de cada um, eles abraçaram a iniciativa com tal entusiasmo que um dos diretores encarregados do “esverdeamento” do Walmart me disse um ano atrás: “Parece que estou agarrado a uns poucos pelos do final da cauda de um poderoso tigre que está pulando em todas as direções; estou pendurado arriscando a vida, tentando aprender depressa o suficiente a governar essa criatura, que, de alguma forma, mobilizamos além de nossos mais desvairados sonhos”.

Esses são benefícios internos da organização. O que o sr. tem visto acontecer com os relacionamentos externos de uma empresa?

Elas ganham uma vantagem óbvia simplesmente do seguinte: se quer ter sucesso em qualquer negócio, sua empresa precisa ser aquela com a qual as pessoas queiram fazer negócio e se sintam bem. Inversamente, se você pisar na bola, principalmente em termos ambientais e cada vez

mais em questões sociais, perderá seu apelo, sua licença de funcionamento, e então você estará morto. É por isso que alguns dos executivos mais sábios há muito estão bem mais preocupados com as redes sociais do que com os órgãos reguladores.

Continuo enxergando sobretudo o quadro de ganhos competitivos nas estratégias relacionadas com sustentabilidade, o que me obriga a continuar perguntando o que impede as organizações de adotá-las. O sr. já citou a estranha combinação de zelo e paciência, que qualquer tipo de mudança importante exige, e nós exploramos os desafios do business case. Há outros obstáculos?

O que mais atrapalha é a cultura arrogante, hermética, permeável a ideias de fora –principalmente se elas vierem de pessoas “diferentes” ou se os membros da organização não concordarem com elas.

“O QUE MAIS ATRAPALHA É A CULTURA ARROGANTE, HERMÉTICA, NÃO PERMEÁVEL A IDEIAS DE FORA –PRINCIPALMENTE SE ELAS VIEREM DE PESSOAS ‘DIFERENTES’”

Isso atrapalha tanto porque estratégia é uma forma de aprendizado e pressupõe disposição a aprender com outros. Existe um trecho em *A Leader's Guide to Reflective Practice*, de Judy Brown, que adoro; ela propõe que cada um se faça a seguinte pergunta quando não consegue se conectar com alguém: “O que em mim não me deixa aprender com essa pessoa?”. Ou como meu finado sogro, ex-fuzileiro naval, dizia no fim da vida: “Eu não gosto daquele sujeito. Eu preciso conhecê-lo melhor”.

Como tais preconceitos impedem que as empresas enxerguem suas oportunidades ou ameaças na prática?

Ando tendo dificuldade em trabalhar com a alta direção de empresas do setor de energia nuclear, por exemplo. Venho tentando ajudá-los a entender quem são seus concorrentes, que fornecem mais energia do que eles e estão crescendo dezenas de vezes mais rápido porque são mais baratos e correm menor risco financeiro, mas a “cartilha”

do setor nuclear diz que essas empresas não são concorrentes reais ou legítimas; elas não teriam importância. E os fornecedores de equipamentos nucleares, na forma atual, acabarão sepultados sem perceber o que os liquidou.

É muito triste que eles não consigam reconhecer a realidade de seus concorrentes.

Estamos falando do poder dos modelos já estabelecidos...

Os paradigmas exercem enorme influência em nossa cabeça. Todos lutamos contra isso, mas como meu velho mentor Eduard Land dizia: “As pessoas que parecem ter tido uma nova ideia costumam apenas deixar de ter uma velha ideia. Essa é a parte difícil”.

ANÚNCIO



Mas não são apenas as crenças internas da organização que bloqueiam as ações relacionadas à sustentabilidade. O sr. falou várias vezes de problemas sistêmicos –tais como nos mercados de energia ou assistência à saúde, entre outros– nos quais todos os incentivos estão desalinhados, dessa forma desestimulando a eficiência. O sr. acredita que as empresas individualmente possam alcançar uma vantagem competitiva mesmo quando trabalham contra um sistema mal concebido?

Eu diria que 100%. E esse é um ponto extremamente importante. Pense na energia, setor em que os incentivos estão bem bagunçados. Uma política energética nacional sólida é que todas as maneiras de economizar ou produzir energia deveriam ser permitidas e as empresas obrigadas a competir de forma justa a preços honestos, não importa seu tipo, tecnologia, tamanho, localização ou propriedade. Isso, é claro, é o contrário do sistema que temos, que foi adquirido pelos atuais detentores para recompensar as próprias atividades e excluir os concorrentes. Agora nós temos a melhor política energética e o melhor sistema político que o dinheiro pode comprar –se você acreditar em um dólar, um voto.

Os clientes não estão simplesmente encalacrados com as ofertas resultantes dos vários monopólios e monopsonios.

Se você não gostar do tipo de oferta de energia oficialmente sancionada e subsidiada que lhe oferecem, você pode contornar todo o sistema ao comprar sua eficiência e, cada vez mais, seus recursos renováveis.

Existem capacitações ou atributos organizacionais específicos que, em sua opinião, as empresas precisam cultivar para poder capitalizar as oportunidades relacionadas à sustentabilidade?

As capacitações específicas são humildade, que já mencionei, e paciência. Deve haver a compreensão de que você tem de escalar

“AS
CAPACITAÇÕES
ESPECÍFICAS SÃO
HUMILDADE E PACIÊNCIA.
DEVE HAVER A COMPREENSÃO
DE QUE VOCÊ TEM DE ESCALAR
O ‘MONTE SUSTENTABILIDADE’
PAULATINAMENTE, PORQUE
O CUME É BEM ALTO E
COBERTO DE NUENS”

o “Monte Sustentabilidade” paulatinamente, porque, como Ray C. Anderson, da Interface, diz, o cume é bem alto e coberto de nuens revoltas. Então esqueça o pico, porque mal se consegue vê-lo. “Nós sabemos qual é o caminho para cima”, diz ele, “e você chega lá passo a passo” –o que eu acho que é uma abordagem muito mais sábia do que o “oba-oba” habitual.

E outro atributo seria a visão além das fronteiras. Se uma empresa é aferrada a seu *métier*, voltada para o próprio negócio e não presta atenção ao que está acontecendo no mundo a sua volta, provavelmente ela sofrerá um baque e perderá algumas grandes oportunidades de negócio, porque, em qualquer negócio em que eu possa pensar –inclusive todos os dos 30 setores em que já trabalhamos–,

são as conexões ocultas entre seu negócio e outras oportunidades que você acredita que estão bem fora de suas fronteiras que criam extraordinárias oportunidades ou riscos, dependendo da maneira com que lide com elas.

Essa é outra forma de dizer que você precisa realmente de uma lente grande-angular. Você ainda pode ter um foco nítido, mas com certeza necessita de visão periférica. ■

HSM Management

© MIT Sloan Management Review
Reproduzido com autorização.
Distribuído por Tribune Media Services
International. Todos os direitos reservados.