



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
E SECRETARIADO EXECUTIVO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

MARYANE FERREIRA SACRAMENTO

**SUSTENTABILIDADE COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA EMPRESA DE GESTÃO EM EFICIENCIA ENERGÉTICA**

FORTALEZA-CE

2013

MARYANE FERREIRA SACRAMENTO

**SUSTENTABILIDADE COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA EMPRESA DE GESTÃO EM EFICIÊNCIA ENERGÉTICA**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Area de concentração:

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Lázaro da Silva Filho

FORTALEZA-CE

2013

MARYANE FERREIRA SACRAMENTO

**SUSTENTABILIDADE COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA EMPRESA DE GESTÃO EM EFICIÊNCIA ENERGÉTICA**

Esta monografia foi submetida à coordenação do Curso de Administração, outorgado pela Universidade Federal do Ceará - UFC, e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Aprovada em ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. José Carlos Lázaro da Silva Filho (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Carlos Manta Pinto de Araújo, Mestre
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Fabiano Rocha
Universidade Federal do Ceará (UFC)

RESUMO

As constantes alterações climáticas ocasionadas pela ação do homem estão gerando um esgotamento dos recursos naturais e levando a um comprometimento da sobrevivência das gerações futuras. Ao longo dos anos, as empresas foram incluídas como um dos sujeitos dessa ação orientando várias pesquisas na tentativa de promover novas formas de produção alinhadas a inovação tecnológica e novas formas de conduzir os negócios. A sustentabilidade surge como medida para o alcance desses resultados através de seus parâmetros sociais, econômicos e ambientais. Dessa forma, ela passa a integrar como tema as principais decisões no que tange a construção da estratégia organizacional. Baseado nisso, esta pesquisa visa entender como podemos gerenciar a sustentabilidade como estratégia de negócio. Nesse sentido, este trabalho consiste em examinar as ligações existentes entre essa adoção e seus benefícios através de um estudo de caso em uma empresa voltada para a gestão em eficiência energética, bem como entender quem são os seus beneficiários. O referencial teórico dessa pesquisa encontra-se organizado da seguinte forma: a) exploração da literatura sobre a evolução do desenvolvimento sustentável e de suas definições e aplicações b) revisão da estratégia voltada para a sustentabilidade de forma competitiva. A análise dos dados foi obtida de fontes secundárias da empresa e confirmada através de pesquisa de campo realizada entre os clientes da empresa. Os resultados preliminares da pesquisa, apesar de limitados pelo tamanho da amostra, apontam para uma comparação significativa entre a percepção da sustentabilidade e a estratégia adotada pela empresa como forma de oportunidade de negócio. Esses resultados contribuem para entender o futuro do mercado orientado pelas novas necessidades dos stakeholders que moldarão a forma de gerir os negócios.

Palavras-chave: Sustentabilidade, estratégia, stakeholders, oportunidade de negócio.

ABSTRACT

The constant climate changes caused by human actions are causing a depletion of natural resources and leading to impaired survival of future generations. During the years, companies have been included as one of the subjects of this action several guiding research in an attempt to promote new ways to align production technological innovation and new ways of conducting business . The sustainability emerges as a measure to achieve these results through its social, economic and environmental parameters. It begins to incorporate the theme major decisions regarding the construction of organizational strategy. Based on this, this research aims to understand how do we manage sustainability as a business strategy ? In this sense , this paper is to examine the links between that adoption and its benefits through a case study in a company focused on energy efficiency in the management and understanding who are beneficiaries. The theoretical framework of this research is organized as follows: a) exploration in the literature on the evolution of sustainable development and their definitions and applications b) review of strategy toward sustainability competitively. The analysis of data obtained from secondary sources, and the company confirmed through field research conducted among the company's customers. The preliminary research results, although limited by sample size, suggest a significant comparison between the perception of sustainability and strategy adopted by the company as a form of business opportunity. These results contribute to understanding future market driven by the changing needs of stakeholders that shape the way they do business.

Keywords: Sustentability, estrategy, stakeholders, business oportunity

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Imperativos e conflitos dos âmbitos social, ambiental e econômico para o desenvolvimento sustentável	23
Figura 2 – Modelo Triple Bottom Line	25
Figura 3 – Dimensões-chave do valor ao acionista	27
Figura 4 – Percepção dos Stakeholders	30
Figura 5 – Modelo de valor sustentável	31
Figura 6 – Forças que dirigem a concorrência na indústria	34
Figura 7 – Programa <i>Connect</i>	44
Figura 8 – Matriz materialidade	46
Figura 9 - Barômetro Planeta e Sociedade Brasil	48

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Perfil dos clientes entrevistados	64
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais eventos relacionados ao tema	15
Quadro 2 - Diferença entre crescimento e desenvolvimento econômico	20
Quadro 3 - Paradigma cartesiano (crescimento econômico) versus paradigma da sustentabilidade (desenvolvimento)	22
Quadro 4 - Indicadores GRI	36
Quadro 5 - Estrutura Operacional no Brasil	43

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Objetivos da Pesquisa	11
1.2 Objetivos Específicos	11
1.3 Relevância do Estudo.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
<i>2.1 Desenvolvimento sustentável: Histórico, conceitos, perspectivas e dimensões</i>	<i>13</i>
<i>2.1.2 Evolução histórica do desenvolvimento sustentável</i>	<i>13</i>
<i>2.1.2 Crescimento econômico, desenvolvimento e desenvolvimento sustentável</i>	<i>19</i>
<i>2.1.3 Dimensões da sustentabilidade</i>	<i>24</i>
2.2 Desenvolvimento sustentável e estratégias competitivas empresariais	25
<i>2.2.1 Sustentabilidade empresarial e suas influências</i>	<i>25</i>
<i>2.2.2 Sustentabilidade estratégica como vantagem competitiva</i>	<i>32</i>
3 METODOLOGIA	37
3.1 Tipo de pesquisa	37
3.2 Caracterização da pesquisa.....	38
4 OBJETO DE ESTUDO E RESULTADOS	41
4.1 Empresa e objeto de estudo: Schneider Electric Brasil Ltda	41
<i>4.1.1 Breve histórico</i>	<i>41</i>
<i>4.1.2 Identidade e Estratégia Organizacional</i>	<i>42</i>
<i>4.1.3 A Sustentabilidade na Schneider Electric Brasil (SEB)</i>	<i>45</i>
4.2 Análise dos resultados dos indicadores GRI (Schneider 2013)	49
4.3 Análise das entrevistas	57
4.3.1 Resultados obtidos com os gestores.....	58
4.3.2 Resultados obtidos com os clientes	64
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72

1 INTRODUÇÃO

Abordagens como a responsabilidade social, representando o mecanismo principal na conservação do meio ambiente, nos alertam para as devastações e crises causadas, em grande parte pelo uso indevido dos recursos naturais, pelo descarte incorreto do lixo e, até mesmo, pela falta de uma consciência sustentável capaz de ampliar o senso dessa responsabilidade.

São tempos alarmantes em que organismos internacionais como a ONU e organizações não governamentais como o Green Peace, nos alertam sobre os problemas e as causas que envolvem, por exemplo, o aquecimento global que tanto ameaça nossa existência.

Na área das organizações autores como Barbieri e Cajazeira (2009) nos mostram a importância dos sujeitos principais desse resultado apontando nossa maneira de produzir, consumir e viver, responsabilizando assim, grande parte desse “fardo” as organizações.

Atualmente as empresas vêm aderindo cada vez mais aos princípios sustentáveis para gerir seus processos e negócios. Porém Nascimento Lemos e Melo (2008) nos esclarece que essas empresas têm sofrido pressões da concorrência acirrada, das margens de lucro que estão diminuindo, do nível de exigência dos clientes que está aumentando e, também, das normas legais que são cada vez mais restritivas e obrigam as organizações a se tornarem ambientalmente corretas.

Em uma abordagem restrita, não incluindo os danos causados a sociedade, as organizações assumem a gestão socioambiental como sendo um custo ou despesa, a ser controlada para cumprir normas legais fiscalizadas por órgãos específicos como, por exemplo, o Ministério do Meio Ambiente ou a Superintendência Estadual do Meio Ambiente (SEMACE), no estado do Ceará.

Por outro lado, Nascimento Lemos e Melo (2008) nos informa que “essa gestão pode assumir um caráter estratégico e mercadológico e que hoje, o que parece ser ameaça em relação à legislação ambiental, poderá torna-se uma fonte geradora de maior competitividade, de inovação, de implementação de novas técnicas e processos, produtos ou serviços, e de entrada em novos mercados”. Esta abordagem gera tanto valor que já é comum na Bolsa de Valores encontrarmos

índices que englobam empresas com comprometimento com a sustentabilidade, por exemplo a BOVESPA.

Sendo assim, SOUZA, R. S (2004) nos chama a atenção para a importância de entender essas condições que tornam possíveis, convenientes ou necessárias as estratégias ambientais de maior ou menor pro atividade, bem como a diferenciação destas estratégias em função do contexto da empresa, objetivando com isso compreender que muitas empresas, que utilizam essa prática de gestão, adquirem benefícios tangíveis e intangíveis, porém a visão restritiva da sustentabilidade impede que outras empresas vejam-na como estratégia de oportunidade.

Nesse sentido a sustentabilidade se contextualiza pela consciência organizacional de cada empresa que aos poucos vem substituindo a visão negativa advinda do embate entre a responsabilidade social e o crescimento econômico, por novos conceitos como produção mais eficiente e o negócio sustentável.

Em resumo, as questões ambientais têm evoluído em importância e significado para as empresas, o que têm provocado mudanças na forma com que são tratadas no âmbito das estratégias organizacionais, partindo-se de um passado em que eram consideradas apenas para fins de conformação com as regulamentações, para um presente em que passam a desenvolver complexas relações com as mais diferentes funções administrativas da empresa. (HOFFMAN, 2001apud SOUZA, 2004).

Diante deste cenário surgiu a questão de saber como a propagação do tema da sustentabilidade entre as organizações está sendo incorporada na elaboração da estratégia da empresa que busca a ampliação de suas oportunidades de negócio.

Na tentativa de responder a essa questão será realizado um estudo de caso na Schneider Electric Brasil Ltda. Empresa multinacional, especialista na gestão de energia, que utiliza eficiência energética como estratégia de negócio.

1.1 Objetivo da pesquisa

O objetivo geral deste trabalho é analisar como uma empresa do setor de serviços elétricos gerencia a sustentabilidade como estratégia de negócio.

1.2 Objetivos específicos

- Entender como a adoção da sustentabilidade como estratégia de negócio gera benefícios competitivos a empresa;
- Analisar o alinhamento das práticas de sustentabilidade com a estratégia da geral empresa;
- Avaliar a percepção dos gestores frente ao relacionamento da sustentabilidade como forma de realizar negócios;
- Entender qual a percepção dos clientes sobre a empresa com a escolha dessa estratégia.

1.3 Relevância do estudo

As questões relacionadas com a adoção da sustentabilidade como estratégia vêm sendo tratadas através de estudos e diagnósticos das práticas utilizadas, correlacionando-as, muitas vezes, com os princípios sociais, ambientais e econômicos da sustentabilidade. A exemplo, temos estudos que relacionam a estratégia sustentável e a criação de valor organizacional, pesquisas na área de produção mais limpa com inovação e competitividade ou mesmo a investigação de estratégias para a sustentabilidade.

Dentro da própria organização encontramos vários estudos relacionados a soluções sustentáveis e tecnologia, com ênfase na eficiência energética.

Não se esgotando o tema, o trabalho justifica-se pela intenção de ajudar no processo de mudança organizacional rumo às boas práticas sustentáveis, vinculando-as, não mais ao dispêndio organizacional, mas sim a uma nova forma de negócio.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Desenvolvimento sustentável: Histórico, conceitos, perspectivas e dimensões

Neste capítulo apresentaremos conceitos e abordagens que buscam a melhor compreensão da história do desenvolvimento sustentável.

2.1.1 Evolução histórica do desenvolvimento sustentável

Ao estudarmos a própria história humana podemos observar que desde sua origem o homem possui o impulso de suprir as suas necessidades. Seja de comida ou segurança, sozinho ou coletivamente. Entretanto essa busca sempre foi acompanhada do desperdício e mau uso dos recursos disponíveis. Somente após o desenvolvimento da agricultura e, conseqüentemente, do sedentarismo, o homem começa a se preocupar com a duração de seus recursos a fim de prover sua família de boas condições. Ainda assim a ideia de recursos escassos não era conhecida ou importante.

A partir da criação das cidades e das indústrias, fortalecidas pelo período da revolução industrial, durante o período de 1820 a 1840, a poluição passa a fazer parte da rotina dos habitantes em consonância com os surtos de doenças que, como a peste bubônica na Europa e na Ásia, centros de grande concentração populacional, mataram milhões de pessoas e levou a criação de um pensamento que relacionava a absorção da poluição e do lixo com a geração de doenças.

Todavia a situação se agravou com a segunda revolução industrial em 1860 e a utilização do petróleo como fonte energética de produção. O que antes era um pensamento que relacionava uma causa a uma consequência, tornou-se visível à medida que os níveis de poluição tornaram-se globais.

Em paralelo, a queda do comunismo promovendo a vitória capitalista, incentivou a expansão da economia e do consumo o que aumentou ainda mais a produção de resíduos sobre o planeta.

Ao perceber que sua saúde e sua qualidade de vida eram afetadas pela poluição, o homem passa a tentar diminuir ou, ao menos, amenizar os impactos

produzidos pelos resíduos provenientes do consumo e da produção da época. Todavia somente quando surgiu a necessidade de administrar esses recursos, de forma a produzir gerando menos impactos ao meio ambiente, é que começa a surgir o que seria o conceito de desenvolvimento sustentável.

De acordo com SEIFFERT (2007) esta preocupação materializou-se através de uma série de eventos de grande importância histórica fundamentais para a melhoria do controle ambiental nos ecossistemas urbanos que levaram ao amadurecimento dos conceitos de desenvolvimento sustentável e educação ambiental.

Seguindo a linha histórica o abismo entre os ricos e os pobres, ampliado pelas diferenças entre os mercados desenvolvidos e subdesenvolvidos, junto com o crescimento dos níveis de devastação ambiental e da exclusão social, aumentaram ainda mais a preocupação de que a economia mundial poderia estar perdendo o controle sobre as transformações decorrentes da globalização.

A expectativa em torno dessas problemáticas vinha sendo representadas por discussões sobre esse tema registradas em 1972 através do Clube de Roma formado por um grupo de cientistas industriais e políticos que analisavam e avaliavam os problemas relacionados ao desenvolvimento econômico. De acordo com Oliveira (2008) em descrição ao relatório do Clube de Roma através do aumento da utilização dos recursos naturais pela população na mesma proporção dos últimos anos, a Terra entraria em colapso. A análise era realizada em cima da demanda e oferta de recursos sem, no entanto avaliar o grau de prejuízos ao meio ambiente.

Ainda que as discussões sobre o tema tenham começado pelo Clube de Roma, o *International Institute for Sustainable Development (IISD)* por meio do *The Sustainable Development Time Line* (2012) utilizando uma linha do tempo para traçar os principais acontecimentos sobre o tema, definiu como marco inicial das discussões o ano de 1962 através do livro *Silent Spring* de Rachel Carson que tornou público as ações do homem em relação ao meio ambiente, através da destruição de *habitats* naturais, o uso indiscriminado de produtos químicos e os efeitos desencadeados sobre os recursos naturais e a sobrevivência dos seres vivos devido estas ações. (FIALHO et al., 2008; OLIVEIRA, 2008).

Em seguida se visualiza o quadro 1 com alguns dos principais eventos relacionados ao tema divulgados pelo relatório da IISD em uma versão adaptada.

Quadro 1 Principais eventos relacionados ao tema

Ano	Eventos	Objetivos de Discussões
1962	<i>Silent Spring</i> escrito por Rachel Carson	Livro que trata sobre pesquisas em toxicologia, ecologia e epidemiologia. Demonstra que os pesticidas utilizados na agricultura geram perigo para a saúde humana e para as espécies animais.
1969	<i>Partners in Development</i> / 1970 – IDRC	Relatórios da <i>Commission on International Development</i> . Primeira comissão internacional em considerar uma nova aproximação para o desenvolvimento focado nas pesquisas e conhecimento no Sul.
1969	<i>Friends of the Earth</i>	Uma dedicada organização de apoio para a prevenção da degradação ambiental, a preservação da diversidade e o papel da população na tomada de decisão.
1972	Clube de Roma publica o controvertido <i>Limits to Growth</i>	Acredita nas conseqüências terríveis podem acontecer, se o crescimento não ocorrer lentamente. Países do Norte criticam as divulgações por não incluir soluções tecnológicas, enquanto países do Sul são incentivados, porque apóia o abandono do desenvolvimento econômico.
1981	<i>World Health Assembly</i>	<i>World Health Assembly</i> adota estratégias globais para a saúde para todos até o ano 2000. Afirnam que a maioria das metas sociais do governo poderia atingir e melhorar o nível de saúde das pessoas, que permitiriam a elas conduzirem melhor a produtividade de suas vidas economicamente e socialmente.
1984	<i>International Conference on</i>	A OECD conclui que o meio ambiente e a economia deveria ser mutuamente reforçado. Ajuda a elaborar os relatórios <i>de Our</i>

Fonte: Bergamaschi (2010, p. 19)

Outro marco importante para isso foi a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano que aconteceu em Estocolmo na Suécia em 1972, o que sombreou o conceito de desenvolvimento sustentável. Ela contou com a participação de 133 países e 250 organizações não governamentais com inúmeros organismos da ONU. De acordo com SEIFFERT (2007), os países desenvolvidos defendiam um programa internacional voltado para a conservação dos recursos naturais e genéticos do planeta que pregariam medidas a serem implantadas imediatamente. Por outro lado, os países em desenvolvimento, assolados pela miséria, necessitavam desenvolver-se economicamente.

Ainda segundo SEIFFERT (2007), a importância desse evento deu-se pelos frutos dessa conferência marcados pela geração da Declaração sobre o Ambiente Humano e a produção do Plano de Ação Mundial objetivando orientar o uso racional dos recursos naturais e a melhoria no ambiente.

No entanto as premissas para a definição global de sustentabilidade que vem sendo usada atualmente foram definidas em 1987 através do relatório *Bruntland* que apontava as fortes desigualdades existentes entre os países e a pobreza relacionando-os como as causas dos problemas ambientais. Analisou-se a ideia de coexistência de crescimento e conservação ambiental ao mesmo tempo. Segundo Nascimento (2008, p. 63), no âmbito internacional, as metas propostas pelo relatório são as seguintes:

- As organizações ligadas a questões de desenvolvimento devem adotar a estratégia de desenvolvimento sustentável;
- A comunidade internacional deve proteger os ecossistemas supranacionais, como a Antártica, os oceanos e o espaço;
- As guerras devem ser banidas;
- A ONU deve implementar um programa de desenvolvimento sustentável.

O relatório contém dois conceitos básicos: o de necessidade, sobretudo as necessidades essenciais dos pobres no mundo, que devem receber a máxima prioridade e a noção das limitações que o estágio da tecnologia e da organização social impõe ao meio ambiente e a necessidade de atender às necessidades das gerações presentes e futuras. (SEIFFERT, 2007).

O processo de construção do desenvolvimento sustentável não depende apenas das macroestruturas (ONU, Banco Mundial, grandes potências, etc), mas também das ações de cada indivíduo no seu cotidiano (NASCIMENTO, 2008, p.63).

A partir disso, documentos importantes foram assinados, inclusive pelo Brasil a exemplo do Protocolo de Montreal onde 24 países e a comunidade Européia contemplavam a redução da camada de ozônio estabelecendo restrições ao uso de CFCs e outros produtos químicos.

Na década de 90 a expressão qualidade ambiental passou a fazer parte do cotidiano das pessoas. Muitas empresas passam a se preocupar com a racionalização do uso de energia e de matérias-primas, além de maior empenho e estímulos à reciclagem e reutilização, evitando desperdícios. (SEIFFERT, 2007).

Em 1992, durante a Rio 92, foi elaborada a norma de proteção ambiental a ISO 14001. A ISO (*International Organization for Standardization*) fundou um grupo estratégico que promovia uma abordagem à gestão ambiental que se assemelhava a gestão da qualidade no sentido de otimizar a capacidade das organizações de alcançarem e medir melhorias de desempenho no âmbito ambiental.

Dois resultados importantes desse evento foram à agenda 21 definida como um macro plano de ação para alcançar os objetivos do desenvolvimento sustentável (BARBIERI E CAJAZEIRA, 2009) e as normas da série ISO 14000, ambas referências atuais na geração de soluções ambientais globais.

Segundo SEIFFERT (2007) enquanto a Agenda 21 permite uma atuação em nível macro, através do estabelecimento de diretrizes gerais, para processos de gestão em nível federal, estadual e municipal, as normas da série ISO 14000 apresentam importante função dentro de um contexto micro, em nível organizacional.

Fialho et al. (2008, p. 72) informam algumas expectativas relacionadas a agenda 21 em relação ao desenvolvimento sustentável como sendo:

- Reconhecer a relação entre questões ambientais e de desenvolvimento;
- Utilizar a energia de forma mais eficaz e desenvolver fontes de energias renováveis, como o vento e a energia solar;
- Promover a educação ambiental dos agricultores;
- Plantar novas florestas e replantar as florestas danificadas;
- Eliminar a pobreza, ajudando os pobres a ganhar a vida de forma a não danificarem o ambiente;
- Fixar multas para pessoas e indústrias que poluem as águas;
- Preparar planos nacionais para tratamento de lixos;
- Exigir que as indústrias adotem métodos de produção mais seguros e limpos e;
- Mudar padrões de consumo que destroem a economia.

No Brasil, através do compromisso de internalização, dentro de suas políticas públicas os conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável brasileiro, foi desenvolvida a Agenda 21 nacional. De acordo com o Conselho Empresarial Brasileiro para o desenvolvimento sustentável (CEBDS) a base para a elaboração e discussão da Agenda 21 brasileira partiu de seis eixos temáticos:

1. Gestão dos recursos naturais;
2. Agricultura sustentável;
3. Cidades Sustentáveis
4. Infraestrutura e Integração Regional;
5. Redução das desigualdades sociais;
6. Ciência e Tecnologia para o Desenvolvimento Sustentável.

Para que tal desafio seja adequadamente superado, Nascimento (2008, p. 43) “considera ser essencial que as indústrias [...] passem a desenvolver suas atividades de maneira compromissada com a proteção do meio ambiente, da saúde, da segurança e do bem-estar dos seus trabalhadores e da comunidade”.

Em Outubro de 97, durante a Conferência de Kyoto realizada no Japão, representantes de 166 países reuniram-se para encontrar soluções para a questão do aquecimento global e assinaram um protocolo internacional com o objetivo de diminuir a emissão de gases poluentes que provocavam o efeito estufa. De acordo com SEIFFERT (2007), o protocolo funcionava como um adendo à convenção do Clima e estabelecia como meta que 38 países industrializados, reduzissem as emissões de gases que contribuem para o efeito em 5,2%, de 2008 até 2012.

O conceito básico acertado para Kyoto é o da responsabilidade comum, porém diferenciada. (FIALHO et al., 2008, p.43). Em explicação, Bergamaschi (2010, p. 25) comenta que:

Isso demonstra que os países desenvolvidos são os responsáveis pelo excesso de gases poluentes na atmosfera, bem como que os países em desenvolvimento tendem a aumentar os níveis de gases poluentes em virtude do aumento da industrialização e, que padrões ambientais diferenciados são adotadas por cada país em função do nível de emissão desses gases na atmosfera.

Em 2002, ocorreu outro marco importante para a consolidação do desenvolvimento sustentável definido pelo evento Rio + 20 realizado em Johannesburgo na África do Sul. Com um propósito de obter um plano de ação mais factível em contrapartida ao fraco desempenho, pelos países membros, dos planos traçados pela Rio-92, o documento *THE JOAHNESBURG DECLARATION (2002)* insere aos desafios citados anteriormente em relação aos problemas ambientais, a importância dos problemas associados à globalização, pois os benefícios e custos a ela associados estavam distribuídos desigualmente.

Uma das metas da conferência foi à criação do assistencialismo entre países onde aqueles com melhores condições financeiras ajudariam os outros em piores condições. A importância também se destacou pelo reconhecimento das empresas na consolidação do desenvolvimento sustentável.

Como consequência desses eventos, a forma como era percebido o modelo de crescimento econômico foi se modificando e dando espaço a uma visão mais crítica sobre o futuro dos impactos ambientais.

Em 2007 a atenção pública é modificada através do documentário *A verdade inconveniente*, produzido pelo ex vice presidente dos Estados Unidos Al Gore e que ganhou um prêmio *Academy Award* pela alerta sobre as mudanças no clima e suas previsões alarmantes sobre a saúde do planeta.

A relação da sustentabilidade do crescimento econômico sempre foi uma questão central dos modelos de desenvolvimento. Entretanto, os modelos adotados pelos países nos últimos 50 anos eram de planejamento e de intervenção governamental; excepcionalmente referiam-se às questões ambientais como uma restrição, sem considerar a finitude dos recursos naturais. (SEIFFERT, 2007).

Essa dicotomia aconteceu no passado pela dificuldade de diferenciar o crescimento econômico das nações e o desenvolvimento propriamente dito. O próximo tópico se faz necessário para distinguirmos o crescimento do desenvolvimento e assim chegarmos ao desenvolvimento sustentável.

2.1.2 Crescimento econômico, desenvolvimento e desenvolvimento sustentável

Advindas da revolução industrial, as mudanças que ocorreram na sociedade da época, ocorreram tanto nos âmbitos econômico e social quanto nos âmbitos político e ambiental. O aumento do mercado consumidor pressionou as indústrias a consumirem mais matéria prima e aumentarem a mão-de-obra, em consequência, Sousa e Schincariol (2008, p.15) explicam que os países que conseguiram internalizar em larga escala os métodos da Revolução Industrial passaram a ser conhecidos como desenvolvidos [...] bem como pelo avanço da tecnologia.

Todavia é preciso deixar claro que necessariamente crescimento econômico não implica em desenvolvimento. A seguir, através do quadro 2 podemos visualizar claramente algumas diferenças entre o crescimento e o desenvolvimento.

Quadro 2 Diferença entre crescimento e desenvolvimento econômico

CRESCIMENTO ECONÔMICO	DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO
<p>É uma estratégia de evolução. Busca um aumento na produção dos três setores da economia. Parte de uma orientação da produção para o mercado externo. Aumenta e consolida a divisão internacional do trabalho. Os resultados são sentidos a médio e longo prazos.</p>	<p>É uma subestratégia de desenvolvimento. Busca aumentar a produção dos setores primário e secundário. Parte de uma orientação da produção para o mercado interno. Aumenta o princípio de auto-suficiência. Os resultados são sentidos em curto prazo.</p>

Fonte: Nascimento, Felipe, 2008, p.64.

O programa das nações unidas para o desenvolvimento, (2000) no entanto, relata que para o crescimento econômico promove o desenvolvimento precisa ser melhorada a qualidade de vida das pessoas e isso poderia ser alcançado sem destruir recursos naturais.

De acordo com Veiga (2008) o desenvolvimento leva a mudanças estruturais no que as economias produzem, porém na medida em que a sociedade demonstra aumento da atividade econômica, pode ser recuperação e conservação do meio ambiente.

Ainda que exemplificado que a relação crescimento e desenvolvimento não são mutuamente exclusivas, o conceito de acumulação de riqueza ainda restringe a total compreensão do conceito.

Para Sanchs (2004, p 50.),

O desenvolvimento é um processo que possui duas vertentes que devem ser sincronizadas. A primeira, o desenvolvimento econômico, diretamente vinculado a cadeia produtiva, onde o incremento de trabalho, gere bem-estar para a população e que não seja somente um meio de acumulação de riquezas. E outra vertente é o desenvolvimento social, ou seja, o desenvolvimento faz com que não aconteçam desigualdades sociais, por consequência atribua bem-estar.

De acordo com Veiga (2008) a busca do desenvolvimento é entrelaçada pela busca da liberdade e suas principais fontes são as seguintes: “pobreza e tirania, a carência de oportunidade econômicas e destruição social sistemática, negligência dos serviços públicos e intolerância e interferência de Estados repressivos”.

Tomando-se conhecimento das vertentes e fontes do desenvolvimento, surgiu a necessidade de mensurar-se a fim de conseguir obter uma melhor qualidade de vida.

Criado em 1990, por Mahbub UI Haq, paquistanês, com a colaboração do economista indiano Amartya Sen, Prêmio Nobel de Economia de 1998, o IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) pretende ser uma medida geral, sintética, do desenvolvimento humano. Este índice é baseado em dados econômicos e sociais. Em seu cálculo, fatores como educação, longevidade da população e renda complementam o que, apenas com o PIB, não se conseguia alcançar. A qualidade de vida das pessoas de um país. (PUND, 2000).

Advindo da expansão do conceito de desenvolvimento e dos entraves ocasionados pelo crescimento desigual das nações, fundamentados no lucro e atrelado à lógica do aumento da produção em que os recursos naturais são utilizados sem o respeito e a capacidade natural de recomposição (DIAS, 2002) é que surge um novo conceito chamado de eco desenvolvimento e posteriormente, sua modificação denominada por desenvolvimento sustentável.

Embora seja um conceito amplamente utilizado, não existe um termo definitivo do que seja desenvolvimento sustentável, mas sim um aparato de ideias que norteiam metas e definições. De acordo com GLADWIN (1995), “o desenvolvimento sustentável define-se através de um processo para se alcançar o desenvolvimento humano (...) por meio da inclusão, da interligação e da segura dos povos”.

Já para a *National Research Council* (1999, p. 22), define-se desenvolvimento sustentável como: A reconciliação das metas de desenvolvimento da sociedade com os limites do ambiente sobre o longo prazo.

Contudo, a definição mais utilizada é a encontrada no relatório de Brundtland de 1987, a qual define desenvolvimento sustentável como o desenvolvimento que atende às necessidades das gerações presentes, sem comprometer a possibilidade das gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades. (WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, 1987).

Quadro 3 Paradigma cartesiano (crescimento econômico) versus paradigma da sustentabilidade (desenvolvimento).

Cartesiano	Sustentável
Reduccionista, mecanicista, tecnocêntrico	Orgânico, holístico, participativo
Fatos e valores não relacionados	Fatos e valores fortemente relacionados
Preceitos éticos desconectados das práticas cotidianas	Ética integrada ao cotidiano
Separação entre o objetivo e o subjetivo	Interação entre o objetivo e o subjetivo
Seres humanos e ecossistemas separados, em uma relação de dominação	Seres humanos inseparáveis dos ecossistemas, em uma relação de sinergia
Conhecimento compartimentado e empírico	Conhecimento indivisível, empírico e intuitivo
Relação linear de causa e efeito	Relação não-linear de causa e efeito
Natureza entendida como descontínua, o todo formado pela soma das partes	Natureza entendida como um conjunto de sistemas inter-relacionados, o todo maior que a soma das partes
Bem-estar avaliado por relação de poder (dinheiro, influência, recursos)	Bem-estar avaliado pela qualidade das inter-relações entre os sistemas ambientais e sociais
Ênfase na quantidade (<i>renda per capita</i>)	Ênfase na qualidade (qualidade de vida)
Análise	Síntese
Centralização de poder	Descentralização de poder
Especialização	Transdisciplinaridade
Ênfase na competição	Ênfase na cooperação
Pouco ou nenhum limite tecnológico	Limite tecnológico definido pela sustentabilidade

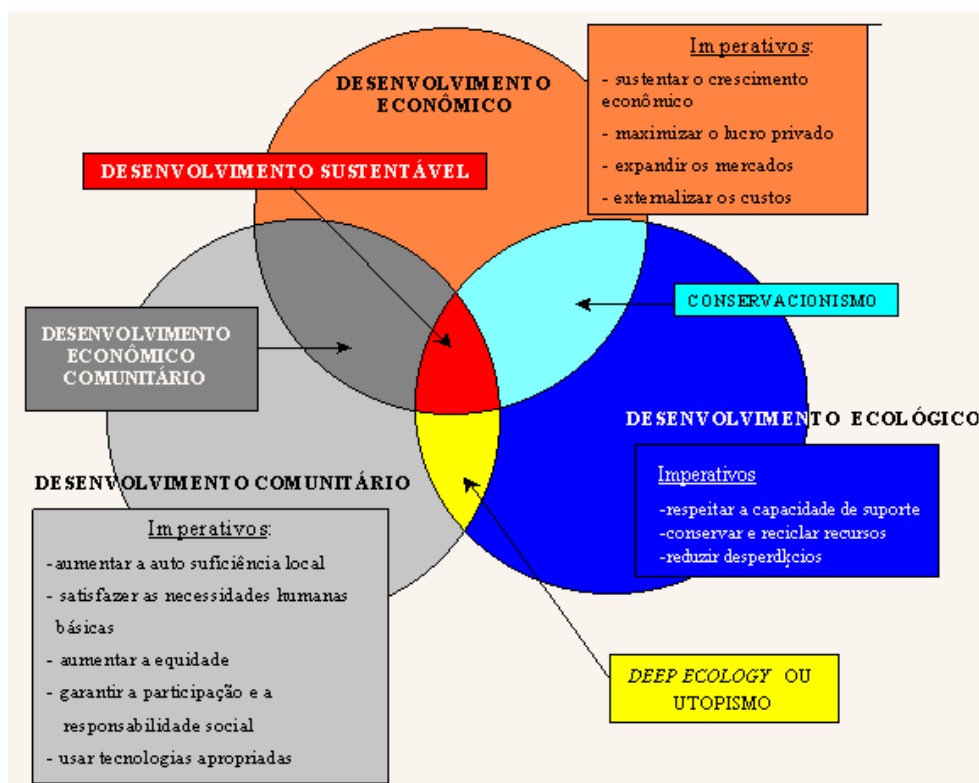
Fonte: Seiffert, p.28.

O quadro 3 exemplifica bem as divergências existentes entre diversos conceitos quando compara os preceitos cartesianos ou clássicos os sustentáveis propostos por diferentes vertentes. Os diferentes conceitos passam a abandonar o

conhecimento interdisciplinar e começam a contemplar um conhecimento transdisciplinar.

Dando margens a interpretações, o conceito levou a pontos de inconformidades que dentro da forma de funcionamento dos três eixos fundamentais do conceito de sustentabilidade: o crescimento econômico, a preservação ambiental e a equidade social. A figura 1 exemplifica os imperativos de cada um desses eixos bem como seus conflitos.

Figura 1 Imperativos e conflitos dos âmbitos social, ambiental e econômico para o desenvolvimento sustentável.



Fonte: Seiffert, 2007, p. 27.

Basicamente a figura propõe que qualquer predominância de um dos aspectos do desenvolvimento sustentável irá pressupor um imperativo. Seja das esferas ecológica e social sobre a econômica, configurando uma ecologia profunda, ou mesmo uma predominância das esferas ambiental e econômica sobre a social, caracterizando um conservadorismo. O modelo propõe que é preciso o equilíbrio das três esferas para se obter o desenvolvimento sustentável.

2.1.3 Dimensões da sustentabilidade

De acordo com Barbieri e Cajazeira (2009, p.70) “para conseguirmos dimensionar a sustentabilidade perante tantas definições apresentadas estabeleceu-se que somente alcancemos a sustentabilidade através do equilíbrio integrado de cinco dimensões, assim resumidas”:

- Dimensão social: trata da consolidação de processos que promovem a equidade na distribuição dos bens e da renda para melhorar substancialmente os direitos e condições de amplas massas da população e reduzir as distâncias entre os padrões de vida das pessoas.
- Dimensão econômica: possibilita a alocação e gestão eficiente dos recursos produtivos, bem como um fluxo regular de investimentos públicos e privados.
- Dimensão ecológica: refere-se às ações para aumentar a capacidade de carga do planeta e evitar danos ao meio ambiente causados pelos processos de desenvolvimento.
- Dimensão espacial: refere-se a configuração rural-urbana equilibrada e uma melhor solução para os assentamentos humanos.
- Dimensão cultural: refere-se ao respeito pela plularidade de soluções particulares apropriadas as especificidades de cada ecossistema, cada cultura e cada local.

Apesar das diversas dimensões aqui apresentadas, segundo Barbieri e Cajazeira (2009), a busca da sustentabilidade ocorria no momento do alcance dos objetivos da empresa atendendo simultaneamente aos critérios de equidade social, prudência ecológica e eficiência econômica.

Sendo assim, a base conceitual para a análise da empresa que será avaliada neste trabalho será a *triple bottom line* (econômica, social e ambiental) a mais tradicional para a avaliação do desenvolvimento sustentável das empresas modernas.

Figura 2 Modelo Triple Bottom Line.



Fonte: SCHNEIDER 2013

2.2 Desenvolvimento sustentável e estratégias competitivas empresariais

2.2.1 *Sustentabilidade empresarial e suas influências*

De acordo com Holliday (2001) algumas empresas têm começado a tratar a sustentabilidade como uma oportunidade de negócio, abrindo caminho para a diminuição de custos e riscos, ou até mesmo elevando seus rendimentos e sua participação de mercado por meio da inovação.

A contribuição para o desenvolvimento sustentável passa a ser incorporada pelas organizações no momento em que ele passa a ser visto como um negócio que pode manter a empresa no mercado de forma competitiva. Ou seja, a sustentabilidade passa a fazer parte do quadro de ações da empresa de forma que a organização atua na tentativa de obter preços e produtos/serviços mais competitivos, custos menores e melhor reputação na busca de perenidade. Entretanto são poucas as empresas que realmente tem alcançado a sustentabilidade.

As organizações precisam, além de serem sustentáveis, agregar valor, tanto para os acionistas quanto para toda a sociedade. (HART;MILSTEIN, 2003). De fato algumas têm definido que a criação de um valor mais sustentável irá exigir que

as empresas sacrifiquem os lucros e o valor ao acionista em nome do bem público. (FRIEDMAN, 1970)

Ainda de acordo com o mesmo autor, somente as pessoas possuem responsabilidades: as corporações, por serem artificiais, podem ter apenas responsabilidades legais, mas não se pode dizer que os negócios como um todo têm responsabilidades. Essa abordagem definida por Friedman ficou conhecida como a abordagem do acionista (stockholder) e é debatida até hoje para analisar a responsabilidade e o propósito das organizações.

Diante desse entrave percebe-se que a orientação legal que move as ações das empresas faz com que os executivos subestimem as oportunidades estratégicas de negócios provenientes da sustentabilidade. Dentre as capacidades da empresa aquelas que geram valor permitem que a empresa explore oportunidades ou neutralize ameaças em seu ambiente externo. (HOSKISSON, 2009).

De acordo com Hart e Milstein (2003, p. 66):

A fim de evitar esse problema, os executivos precisam fazer uma ligação direta entre a sustentabilidade da empresa e a criação de valor para o acionista. Os desafios globais associados à sustentabilidade, considerados sob a ótica dos negócios, podem ajudar a identificar estratégias e práticas que contribuam para um mundo mais sustentável e, simultaneamente, que sejam direcionadas a gerar valor para o acionista.

Na tentativa de definir de que forma o valor do acionista é criado Hart e Milstein (2003) criam um modelo através do qual se gera a tensão criativa para as empresas exemplificadas na figura 3:

Figura 3 Dimensões-chave do valor ao acionista



Fonte: Hart e Milstein (2003)

Percebe-se no eixo vertical a tensão relacionada com a preocupação da empresa em manter sua perenidade ao longo dos anos através da inovação tecnológica, enquanto que no eixo horizontal conseguimos visualizar a necessidade de crescimento da empresa e de proteger seus potenciais e habilidades organizacionais internos, ao passo que existe a necessidade de difundir na empresa o conhecimento advindo de fontes externas.

Por consequência os objetivos gerais das unidades de negócios são conduzidos pelas atividades críticas de geração de valor criadas pelos gestores e funcionários e não apenas guiados pelas medidas financeiras. Isso, por sua vez, facilita a percepção de valor sustentável para a empresa.

Contudo, existe a necessidade de entendermos quais são os motivadores da sustentabilidade empresarial global para que possamos aplicar o seu gerenciamento com sucesso. De acordo com Hart e Milstein (2003, p. 68) “existem quatro conjuntos de motivadores para a sustentabilidade global”:

- A crescente industrialização e suas consequências correlatas, como o consumo de matérias-primas, poluição e geração de resíduos;
- A proliferação e interligação dos *stakeholders* da sociedade civil;
- As tecnologias emergentes que oferecem soluções poderosas e revolucionárias que podem tornar obsoletas as bases de muitas das atuais indústrias que usam energia e matérias-primas de forma intensiva;

- O aumento da população e da pobreza e da desigualdade associados a globalização.

Esses motivadores nos esclarecem que a sustentabilidade em seu âmbito global é, além de multidimensional, complexa e não pode ser simplificada e entendida por meio de uma única vertente corporativa. As empresas precisam pesar cada um dos motivadores para só então criar um valor sustentável.

Na visão do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento sustentável (2006, p. 19), “o negocio para ser bom, através da sustentabilidade, deve alcançar os seguintes pontos”:

- Atrair e motivar talentos;
- Aumentar a competitividade e a eficiência, reduzir custos;
- Reduzir os riscos;
- Influenciar novas opções de investimento e envolver todos os negócios;
- Influenciar inovações de produtos e serviços;
- Estimular a fidelização dos clientes e o fortalecimento da marca;
- Fortalecer a reputação, melhorar a imagem;
- Trabalhar para o progresso social e a preservação ambiental;
- Ter boa relação com a mídia e órgãos do governo.

Os pontos supracitados levam a vantagens socioambientais, bem como valorização da empresa para a sociedade e conseqüentemente, criação de valor para o acionista. Segundo Bergamaschi (2010, p. 53):

A gestão voltada para a sustentabilidade faz com que a empresa reduza seus custos e passivos ambientais e por seguinte [...] essas reduções implicam em ganhos financeiros, aumento de vendas, credibilidade junto aos clientes, fornecedores, governo e a sociedade de uma maneira geral, por entenderem que a empresa está levando em consideração não somente seus ganhos financeiros, mas está tendo uma visão ampla da sociedade.

Essa visão ampla da sociedade concede poderes às empresas, que muitas vezes suplantam Estados Nacionais. O notável que a moderna sociedade anônima acumula um tremendo poder econômico controlado por poucos, podendo prejudicar ou beneficiar multidões.

Em contra partida a teoria do acionista, surge à teoria das partes interessadas que define que à medida que também fazem parte da empresa diferentes seguimentos da sociedade com interesses e expectativas próprias, estes demandam por respostas que não cabem mais na perspectiva de desenvolvimento ambiental fundamentado na função econômica de geração de lucro.

O princípio da primazia do acionista não foi derrotado [...] mas deu-se uma nova interpretação, a de que o interesse do acionista se protege melhor dando suporte ao sistema social do país. (BARBIERI E CAJAZEIRA, 2009)

A expressão *Stakeholder* aparece no meio administrativo nacional a partir dos anos 90 e é definida como alguém que tem direitos em um negócio ou empresa ou que nela participa ativamente ou está envolvido de alguma forma. (SCHNEIDER 2013).

Outra definição considera que pode ser qualquer grupo de interesse, e não apenas os grupos diretamente envolvidos nas atividades da empresa como os empregados e seus sindicatos, clientes, fornecedores, empreiteiros, investidores e autoridades governamentais. (BARBIERI E CAJAZEIRA, 2009)

Para tentar entender a complexidade desses grupos de interesse é necessário tentar classificá-los seguindo algum critério.

Barbieri e Cajazeiras (2009) consideram dois grupos de *stakeholders*: os primários e os secundários, diferenciando-os conforme a natureza. Os primeiros são essenciais para a vitalidade da organização caracterizados pelo elevado nível de dependência. Os segundos influenciam ou afetam, ou são influenciados ou afetados por elas sem contudo fazerem parte de seus processos.

A seguir, a figura 4 representa um esquema envolvendo as diversas partes interessadas.

Figura 4 Percepção dos Stakeholders



Fonte: Tree Branding, 2013.

Em direção a criação de valor ao acionista, existe a busca pelo valor sustentável, exemplificado na figura 5. Hart e Milstein (2003, 71) explicam que:

As empresas são desafiadas a minimizar as perdas das operações correntes (combate à poluição), ao mesmo tempo em que estão reorientando seus portfólios de competências em direção a tecnologias e habilidades mais sustentáveis (tecnologia limpa). As empresas são também desafiadas a se engajarem em uma ampla interação e diálogo com os *stakeholders* externos, atentando para as ofertas atuais (responsabilidade por produto), bem como para o modo como poderiam desenvolver soluções economicamente interessantes para os problemas sociais e ambientais do futuro (visão de sustentabilidade).

Figura 5 - Modelo de valor sustentável



Fonte: Hart e Milstein (2003, p. 71)

A luz do entendimento de Savitz (2007) empresas que exploram recursos humanos e naturais na sede por lucro são empreendimentos insustentáveis. Tais empresas têm cada vez menos espaço numa época em que a pressão de acionistas e investidores por responsabilidade social e ambiental é cada dia maior. É importante observar que sendo os *stakeholders* meio ou fim para o cumprimento dos objetivos organizacionais, tanto a empresa quanto aqueles, possuem um mesmo interesse em comum: o bom desempenho organizacional.

Alcançar bons resultados é, e continua sendo, o principal objetivo das organizações, pois interessam administradores, acionistas, empregados, fornecedores, dentre outros. (CAMPOS, 2003)

Na busca do valor sustentável, cada vez mais se tem integrado a sustentabilidade como estratégia de negócio. O ambiente e as características da empresa desempenham um papel fundamental na obtenção de lucratividade existe provavelmente uma relação recíproca entre o ambiente e a estratégia da empresa que afeta seu desempenho. Para compreendermos esse processo a próxima sessão irá abordar a sustentabilidade estratégica como forma de vantagem competitiva.

2.2.2 Sustentabilidade estratégica como vantagem competitiva

Os problemas socioambientais atuais são visivelmente alarmantes. Questões como pobreza, corrupção, mal uso dos recursos naturais, bem como de seus esgotamentos, mudanças climáticas, desigualdade e exclusão social são temas constantemente debatidos em torno do tema da responsabilidade social e impactam cada vez mais nas decisões estratégicas das empresas. Porém antes de compreendermos como se dá a utilização da sustentabilidade como estratégia é preciso entender o que é estratégia e como ela é elaborada.

De acordo com Mintzberg (2006, p. 24-28) “a estratégia apresenta cinco definições baseadas nos múltiplos entendimentos ao longo dos anos”:

- Um plano: um tipo de curso de ação conscientemente pretendido, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma situação. Trata da maneira como os líderes tentam estabelecer direção para as organizações. Alocando-as em cursos de ação predeterminados;
- Pretexto: como manobra específica para supuração de algum oponente ou obstáculo. Nos leva à esfera da competição direta, na qual ameaças, estratégias e várias outras manobras são utilizados para obter vantagem;
- Padrão: um comportamento resultante de algo, especificamente um padrão em uma corrente de ações ou uma consciência no comportamento, pretendida ou não. Concentra-se na ação [...] ou convergência na obtenção de consciência no comportamento de uma organização;
- Posição: um meio de localizar uma organização naquilo que os teóricos organizacionais gostam de chamar de ambiente. Olhamos para as organizações em seus ambientes competitivos. Como se orientam e se protegem frente a concorrência.
- Perspectiva: seu conteúdo advém não apenas de uma posição escolhida, mas também de uma maneira fixa de olhar o mundo.

Ainda que sejam diversas as definições que encontramos na literatura para a estratégia é visível à participação do objetivo a ser alcançado frente à ação tomada.

Mintzberg (2006, p. 24-28) ainda define que:

A estratégia é o modelo de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define o escopo de negócios que a empresa vai adotar, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende fazer para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades.

No entanto decidir qual a melhor estratégia para guiar a empresa rumos aos objetivos e metas organizacionais, adotando a sustentabilidade de forma competitiva é uma tarefa complexa e que gera sérias consequências para o futuro, devendo ser avaliado em um primeiro momento a situação atual da empresa, levando em consideração, para isso, uma avaliação sustentável.

O ponto de partida deve ser o exame da situação da empresa hoje: os pontos fortes, os pontos fracos, e as oportunidades e os riscos em relação ao imperativo da sustentabilidade. (SAVITZ, 2007)

Savitz (2007, p.136) sugere que a empresa analise quatro áreas de atividade:

- O que diz a empresa: sobre questões como meio ambiente, práticas trabalhistas, saúde e segurança, além de outros temas referentes à sustentabilidade, em confronto com o que ela afirma e avalia no âmbito interno;
- Como a empresa opera: Os impactos ambientais e sociais das práticas e processos da empresa sobre os empregados, assim como acima e abaixo na cadeia de suprimentos em que a empresa opera;
- A natureza do negócio da empresa: O impacto dos produtos e serviços que a empresa oferece, assim como seus negócios e modelo de lucro;
- Como a sustentabilidade se aplica ao setor de atividade da empresa: As maneiras específicas pelas quais se define sustentabilidade em seu

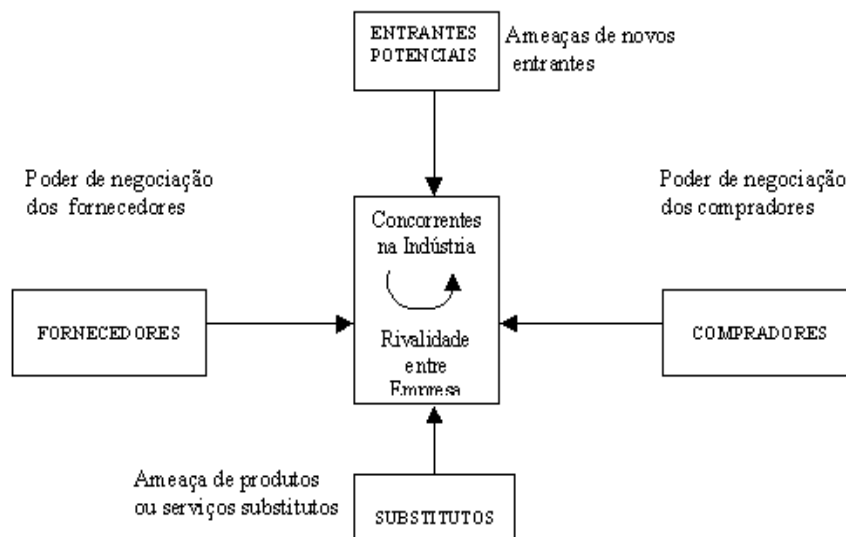
setor, em termos de desempenho específico ou de conteúdo dos relatórios.

Para ser eficaz essa avaliação tem que ser realizada em todo o âmbito organizacional, sempre vinculando-o a sustentabilidade.

Contudo, existem fatores ambientais que podem influenciar na compreensão da análise ambiental estratégica. De acordo com Nascimento (2008) no macro ambiente conseguimos identificar forças como econômica, tecnológica, ambiente natural, demográfica, sociocultural, político-legal e competitiva, bem como as tendências, as descontinuidades, oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da organização.

Numa abordagem competitiva a rivalidade direta dos concorrentes é ocasionada devido a disputa por uma boa posição no mercado ao perceberem oportunidades para melhorarem, através de movimentos de ação e reação que permitem o aprimoramento (PORTER, 1989).

Figura 6 Forças que dirigem a concorrência na indústria



Fonte: Porter (1989, p.4)

A vantagem competitiva é encontrada à medida que a empresa consegue gerar valor para o cliente que ultrapassem suas expectativas e esse valor retorna para a empresa como lucro. (PORTER, 1998).

Porém explicando como essa vantagem competitiva é modificada pelo viés da sustentabilidade, Tachizawa (2008, p. 86) define que em um futuro próximo, através de novos modelos de gestão:

A figura dos gestores irá exigir cada vez mais trabalho em equipe, intercâmbio de informações, compartilhamento no processo decisório e outras práticas de administração que levem em conta o fato de que a responsabilidade social, econômica e ambiental, produtividade, qualidade e serviço ao cliente serão necessidades competitivas e não mais vantagens competitivas.

Para SAVITZ (2007) ao se analisar a empresa e suas unidades de negócios sob o aspecto sustentável [...] traduz-se as vantagens e desvantagens em oportunidade de negócios.

Para tanto é preciso medir o desempenho da sustentabilidade organizacional. Um dos modelos mais conhecidos de mensuração de desempenho sustentável é o GRI (Global Reporting Initiative) que trabalha em cooperação com o *Global Compact*, uma iniciativa do ex-secretário geral das Nações Unidas, Kofi Annan (Nascimento e Lemos, 2008).

De acordo com esse modelo, os indicadores podem ser apresentados de forma qualitativa ou quantitativa abrangendo aspectos econômicos, ambiental e social visando com isso mensurar as ações e os resultados alcançados em cada umas das áreas conforme demonstra o quadro 4.

Quadro 4 Indicadores GRI

	CATEGORIA	ASPECTO
ECONÓMICOS	Impactes Económicos Directos	Cientes Fornecedores Empregados Fornecedores de capital Sector público
	Impactes Económicos Indirectos	Externalidades
AMBIENTAIS	Ambientais	Materiais Energia Água Biodiversidade Emissões, efluentes e resíduos Fornecedores Produtos e serviços Cumprimento Transporte Global
SOCIAIS	Práticas Laborais e Condições de Trabalho	Emprego Relações trabalhadores/gestão Saúde e segurança Treino e educação Diversidade e oportunidades
	Direitos Humanos	Estratégia e gestão Não-discriminação Liberdade de associação e negociação colectiva Trabalho infantil Trabalho forçado e compulsório Práticas disciplinares Práticas de segurança Direitos dos nativos
	Sociedade	Comunidade Suborno e corrupção Contributos políticos Competição e preços
	Responsabilidade pelos Produtos	Saúde e segurança dos clientes Produtos e serviços Publicidade Respeito pela privacidade

Fonte: *Global Reporting Initiative*

Baseadas nas diretrizes do GRI, analisaremos, através de um estudo de caso, a Schneider Electric Brasil Ltda que é uma especialista global na gestão de energia para a eficiência energética, ou seja, possui em sua identidade a sustentabilidade como objeto de negócio e por ser uma empresa de grande porte é mais suscetível as variações do meio.

3 METODOLOGIA

Os capítulos apresentados anteriormente serviram de base para a elaboração e análise do estudo de caso que será apresentado mais adiante. Contudo, este capítulo se faz necessário para que seja exposto, através do objetivo da pesquisa, qual o tipo de metodologia utilizada para a realização dessa abordagem.

3.1. Tipo de pesquisa

De acordo com Oliveira (1999) a importância de um método dar-se a partir do momento em que, através dele, conseguimos analisar um conjunto de processos pelos quais é possível conhecer determinada realidade, produzir determinado objetivo ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos.

Para Lakatos e Marconi (1991, p. 40):

(...) a finalidade da atividade científica é a obtenção da verdade, através da comprovação de hipóteses, que, por sua vez, são pontes entre a observação da realidade e a teoria científica, que explica a realidade. O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros - traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Assim, para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento. (GIL, 1999).

Através do método científico conseguimos distinguir duas abordagens diferentes: a abordagem quantitativa e a abordagem qualitativa, embora alguns autores discordem dessa definição.

Dentro da abordagem quantitativa existe a preocupação com a quantificação dos dados mensurados, na maioria das vezes através da estatística, sendo muito utilizado em pesquisas descritivas onde se procura descobrir e classificar a relação entre variáveis de causa e efeito (OLIVEIRA, 1999).

A abordagem qualitativa é, de maneira genérica, mais empregada com maior frequência nos estudos sociais voltados para a compreensão mais empírica onde dar-se uma maior importância à qualificação e contextualização dos dados.

Buscando desenvolver o método, a pesquisa é fundamental para descobrir respostas para os problemas mediante o emprego de procedimentos científicos. (GIL, 1999). Assim, dentre os vários tipos, a pesquisa exploratória adequa-se a necessidade desse estudo pela finalidade de esclarecer e aprofundar o conhecimento de um determinado problema.

A pesquisa exploratória utiliza-se de métodos amplos e flexíveis como o estudo de caso. Este genericamente se caracteriza como um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do contexto da realidade (...) e, para isso, são utilizadas várias fontes de evidência. (YIN, 1981 apud GIL, 1999).

3.2. Caracterização da pesquisa

A escolha da metodologia para este estudo considerou que a pesquisa é baseada como a empresa gerencia a sustentabilidade como estratégia de negócio. Assim sendo, busca-se entender as decisões, políticas e ações que referendam o compromisso que a instituição tem com a sustentabilidade. Para tanto, este sub-capítulo objetiva apresentar cada procedimento realizado neste trabalho.

Foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória para entender a relação entre a sustentabilidade e a estratégia da empresa, apresentados no capítulo 4, através de levantamentos em fontes secundárias e bibliográficas.

Uma vez apoiada pelos referenciais teóricos relativos ao assunto, realizou-se uma pesquisa exploratória na entidade na tentativa de identificar como é a evolução da sustentabilidade como estratégia organizacional e, principalmente, suas consequências. Essa pesquisa foi feita de forma individual, através de entrevistas com questionários semiestruturados, com 5 gestores que representam as áreas de projetos, comercial, produção, comunicação e sustentabilidade da empresa, onde encontra-se disponível no Apêndice A.

Após identificar essa evolução e suas consequências, foi necessária a realização de um estudo de campo com o objetivo de avaliar a percepção dos clientes sobre a empresa com a escolha da sustentabilidade como estratégia de negócio. Para tanto foram entrevistados 20 clientes das áreas de indústria, construção, instalação e revendas atendidas pela SEB. Através de entrevista

individual, via e-mail, com o auxílio de um questionário, que está disponível no Apêndice B.

Os questionários foram aplicados entre os dias 14 e 30 de novembro, na sede de Fortaleza, que está alocada no município do Eusébio. Foram realizadas, dentre gestores e clientes, 25 entrevistas deixando-se claro a origem da universidade como responsável pela pesquisa e não a empresa.

É importante ressaltar que, pela amostra pequena obtida neste estudo, em parte pela falta de recursos e de mais tempo, os resultados apresentados neste trabalho podem não representar a realidade.

a. Avaliação dos gestores

Tendo em vista que o objetivo da presente pesquisa foi o entendimento de como a empresa gerencia a sustentabilidade como estratégia de negócio, foi elaborado um questionário com o objetivo de capturar as informações necessárias para o desenvolvimento do tema.

O questionário foi dividido em 3 partes de acordo com o objetivo a ser alcançado pelas perguntas.

A primeira parte está localizada na capa do questionário, onde são identificados a área de trabalho, o cargo e o tempo de empresa do gestor. Deseja-se com isso traçar um perfil dos entrevistados, bem como a identificação das áreas correspondentes.

A segunda é formada por um conjunto de 5 perguntas onde buscou-se identificar o conhecimento sobre o histórico de adoção e evolução da estratégia sustentável da organização e qual o nível de entendimento sobre as consequências geradas por ela.

Em por último, através de um conjunto de 13 perguntas, buscou-se entender a aplicação dos três pilares da sustentabilidade – social, econômico e ambiental e de que forma essa prática gera benefícios aos stakeholders.

A aplicação do questionário foi realizada via e-mail selecionando o cargo e a área de ocupação do entrevistado sobre o critério de poder na tomada de decisão da empresa. Os entrevistados foram orientados no e-mail sobre o tema de

estudo e sua destinação. Porém, devido ao curto espaço de tempo para o recolhimento das respostas e o período do término do mês, foi preciso o reforço da importância do preenchimento.

A análise dos resultados foi cruzada com a teoria estudada e apresentada no referencial teórico buscando a identificação de diferentes interpretações dos preceitos estudados.

b. Avaliação dos clientes

Em consonância com o objetivo da pesquisa, citado anteriormente, foram aplicados questionários com clientes-chaves dos segmentos que a SEB atua com o objetivo de analisar a forma com a qual são percebidas as práticas sustentáveis da empresa e de que forma elas afetam o relacionamento entre cliente e empresa.

O questionário é composto de três partes orientadas por objetivos específicos. A primeira parte é composta por três perguntas que buscam traçar um perfil do cliente entrevistado dimensionando-o por segmento, cargo e tempo de empresa.

A segunda parte é composta por três perguntas que buscam conhecer a percepção do cliente sobre a empresa e seu relacionamento com ela. E por último, a terceira parte do questionário é composta por seis perguntas que objetivam saber se o cliente conhece a estratégia de sustentabilidade adotada pela empresa dentro das dimensões econômica, social e ambiental e quais vantagens percebe dessa adoção.

No próximo capítulo serão detalhados o objeto de estudo e os resultados obtidos das pesquisas.

4. OBJETO DE ESTUDO E RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo analisar a forma de utilização da sustentabilidade como estratégia de negócio pela Schneider Electric Brasil Ltda e compará-la com os dados extraídos das pesquisas realizadas com seus clientes e gestores na tentativa de diagnosticar os resultados advindos dessa utilização. Ele será dividido em duas partes: a primeira apresentará uma análise da empresa objeto de estudo dimensionando sua sustentabilidade através do modelo GRI e a segunda elucidará os resultados obtidos pelas pesquisas realizadas.

4.1 Empresa e objeto de estudo: Schneider Electric Brasil Ltda

4.1.1 Breve histórico

De origem francesa a Schneider Electric foi fundada pelos irmãos Adolphe e Eugene Schneider em 1836 ao adquirirem as minas Creusot, forjas e fundição no intuito de abastecer a indústria do ferro e aço, maquinaria pesada e construção naval da época. (SCHNEIDER, 2011, p. 14)

Em 1891, os esforços da empresa eram voltados para o abastecimento do mercado bélico promovido pela primeira guerra mundial. Ao termino da guerra, a empresa abandona gradualmente o armamento e orienta sua estratégia organizacional para lançar-se no mercado emergente da época. O mercado de eletricidade. (SCHNEIDER, 2011, p. 14)

Em 1919 instala-se na Alemanha e na Europa do leste reorganizando-se totalmente. A empresa passa se diversificar e adquirir novos mercados se centralizando na indústria elétrica e separando-se das atividades não estratégicas.

Essa centralização foi consolidada através de várias aquisições estratégicas pelo grupo Schneider. A saber: da Telemecanique, empresa de renome em automação elétrica inclusive no Brasil, desde 1942, o que possibilitou a entrada da empresa no país em 1988; da Square D, empresa da área de controle e distribuição elétrica, em 1991; e da Merlin Gerin, empresa líder nos produtos de média e alta tensão bem como de proteção elétrica, em 1992.

Em 1999 o grupo Schneider se torna Schneider Electric, e a empresa passa a ser orientada por atividades eletroeletrônicas adotando uma estratégia de crescimento e competitividade.

De 2000 a 2009 a empresa passou por um período de crescimento orgânico de grandes aquisições e desde 2006, com a aquisição da Web Energy, orienta sua estratégia para a gestão em eficiência energética denominando-se especialista global na gestão de energia.

4.1.2 Identidade e estratégia organizacional

Com 177 anos de história, a Schneider Electric é uma multinacional de origem francesa que desenvolve suas atividades no Brasil há 66 anos. Atualmente conta com mais de 5 mil funcionários no país, distribuídos entre a matriz, 13 filiais comerciais, 6 unidades fabris e 1 centro de distribuição. (SCHNEIDER, 2012).

Líder mundial em gerenciamento de energia, a empresa produz soluções que buscam a gestão de energia e eficiência energética nos segmentos de energia crítica e refrigeração; distribuição elétrica em baixa e média tensão; automação e controle industrial; automação predial e segurança; sistemas de controle e instalação (interruptores, tomadas e automação residencial); soluções para energias renováveis; e soluções avançadas em gestão operacional, otimização e eficiência energética.

Sua missão é “ajudar as pessoas a fazer o máximo de sua energia”, que tem orientado a estratégia da companhia para sua consolidação como líder mundial em gestão de energia. Sua visão é “fornecer um mundo onde as pessoas possam realizar mais, usando menos dos recursos de nosso planeta” negócio estreitamente relacionado à promoção da sustentabilidade. Os valores da empresa - paixão, abertura, objetividade e eficácia -, reforçam ainda mais esse posicionamento.

Quadro 5 Estrutura Operacional no Brasil



Fonte: Schneider Electric Brasil 2013

Na busca de um meio de propagação da estratégia organizacional de torna-se líder na gestão em eficiência energética, na empresa são lançados, a cada três anos, programas corporativos com o objetivo de orientar e comunicar essa estratégia para o mercado, investidores, clientes, fornecedores e funcionários.

Em 2009, a empresa lançou, a nível mundial, o programa One que representou uma significativa mudança na organização. Este programa possibilitou a empresa torna-se um fornecedor de soluções em gerenciamento de energia reforçando sua presença nas novas economias como Brasil, Índia, China e Rússia através da aproximação de clientes e funcionários por canais interativos e mais rápidos.

Em 2012, foi lançado o programa Conect, atualmente vigente, que foi orientado por cinco mega tendências mundiais, aqui identificados como fatores de influência na compreensão da análise ambiental estratégica que são (SCHNEIDER ELECTRIC, 2012, p. 15):

- Movimento geográfico – o crescimento econômico acelerado da nova classe média e das novas economias;

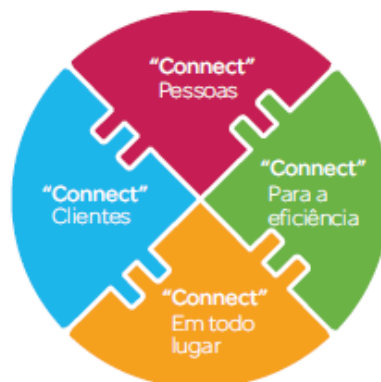
- Digitalização – mobilidade, aumento no fluxo de dados e desenvolvimento das mídias sociais;
- A demanda crescente por serviços – necessidade de inovação e soluções inteligentes;
- Sustentabilidade – necessidade de uso mais eficiente dos recursos naturais
- Questões governamentais – maior controle e fiscalização dos entidades governamentais.

Em resposta a essas tendências, a estratégia da empresa foi moldada baseando-se em quatro vertentes: (SCHNEIDER ELECTRIC 2012, p. 15):

- Lideranças em novas economias e nas economias maduras;
- Dois modelos de negócio complementares (Parceiros e soluções);
- Um time único com uma cultura própria;
- Uma empresa mais eficiente.

Assim, o *Connect* direciona as ações estratégicas da empresa por três anos rumo a quatro transformações ilustradas na figura 7:

Figura 7 Programa *Connect*



Fonte: Relatório de estratégia e sustentabilidade 2012, p.15

O programa conecta as pessoas através da criação de líderes inspiradores que engajam os funcionários na promoção de um ambiente de trabalho

estimulante. Conecta clientes através da excelência dos negócios promovendo parcerias, novas soluções e o desenvolvimento de uma cadeia de suprimentos sob medida. Conecta para a eficiência no sentido de padronizar uma forma de realização do trabalho visando à eficiência operacional e a obtenção das melhores práticas sustentáveis. Por último, o programa conecta em todo lugar para aumentar a proximidade com os clientes, não somente local, mas globalmente e promover o crescimento e a responsabilidade social em todos os lugares.

Desta forma, a Schneider Electric consegue direcionar todas as unidades localizadas em vários países na busca de uma só identidade orientando-as através de ações estratégicas trienais.

Visando diferenciar a entidade multinacional da nacional, a última será identificada neste estudo como SEB (Schneider Electric Brasil).

4.1.3 A Sustentabilidade na Schneider Electric Brasil (SEB)

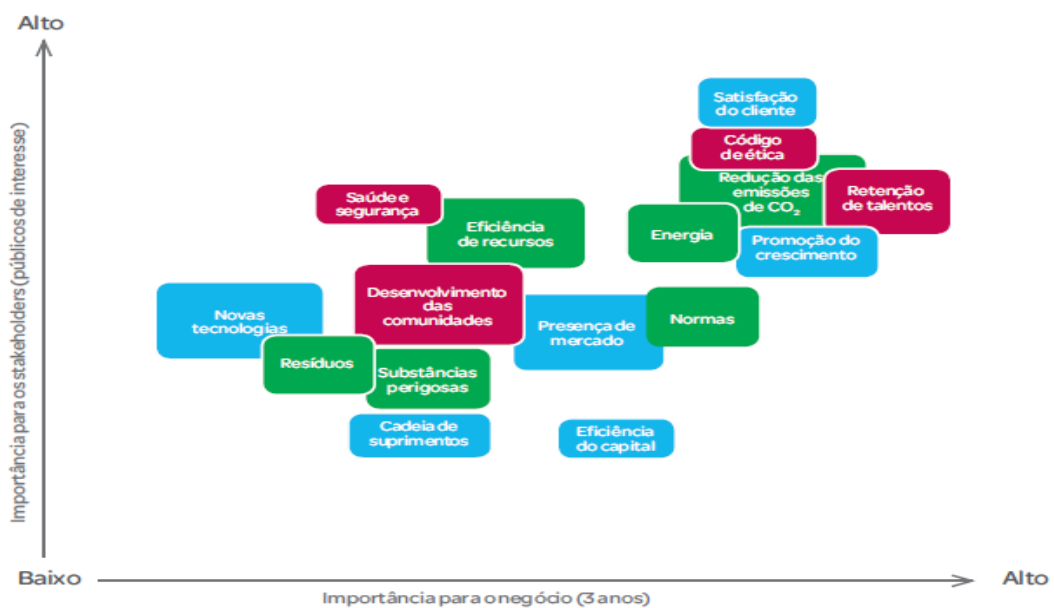
Ao considerar a demanda dos clientes, o interesse dos investidores em torno das operações nacionais, as expectativas dos funcionários e o cenário de regulamentação atual e futuro, a empresa procura afirmar-se cada vez mais através da sustentabilidade por acreditar que a adoção dessa política garantirá a continuidade dos negócios, a redução de custos operacionais, a preservação da imagem corporativa, o desenvolvimento sustentável e, conseqüentemente, a satisfação dos stakeholders.

A SEB vem crescendo cada vez mais tanto organicamente quanto por meio de novas aquisições e esse crescimento traz novas oportunidades de atuação em mercados que não eram alcançados antes, assim como novos talentos e desafios. Entre esses desafios está manter o alinhamento entre o que a empresa defende e a forma que ela atua. Assim a empresa elaborou um relatório estratégico e sustentável trienal que visa promover esse alinhamento identificando os princípios de sustentabilidade que devem ser seguidos. São eles: (SCHNEIDER ELECTRIC 2012, p. 18):

- Colocar no mercado produtos e soluções que ajudam a reduzir o desperdício de energia e a promover hábitos de produção e consumo que respeitam o meio ambiente;
- Promover o acesso à energia em defesa de 1,3 bilhão de pessoas que estão atualmente sem acesso à eletricidade, saneamento ou água tratada, além de um desenvolvimento econômico sustentável;
- Redução do impacto ambiental das operações, especialmente com concepção ecológica;
- Tornar a responsabilidade social corporativa uma peça fundamental na cultura da empresa, contando com o envolvimento de todos os funcionários em todo os país.

No documento, é possível observar compromissos explícitos da empresa com a sustentabilidade, assumidos perante o planeta e a sociedade. Tais princípios também são seguidos pelos funcionários da SEB, que se comprometem a minimizar os impactos negativos nos locais onde atuam, fazendo o possível para reduzir o consumo de energia, dos recursos naturais e o desperdício.

Figura 8 Matriz materialidade



Fonte: Schneider Electric Brasil 2013

Semestralmente as equipes informam os impactos, riscos e oportunidades relevantes para os públicos de interesse que são adaptadas a realidade local através de uma matriz de materialidade. Para avaliar e priorizar as principais questões associadas à sustentabilidade desenvolve-se uma avaliação dessa matriz que define as áreas de atuação do relatório estratégico e sustentável nos próximos três anos.

Em 2012, através da matriz de materialidade, a empresa organizou reuniões com seus principais stakeholders (públicos de interesse, aqui entendidos como comunidades, consumidores, fornecedores, governo e acionistas) com o objetivo de negociar temas de interesse comuns e assim definir pontos chaves para uma atuação integrada em estratégia e sustentabilidade.

Com base nas expectativas levantadas por eles foi possível elaborar o planejamento da empresa para os próximos três anos, considerando não apenas a matriz de aterialidade, mas também o chamado “Barômetro Planeta e Sociedade Brasil” um método de medição de indicadores ambientais, sociais e econômicos, lançado em 2013. Este barômetro é a forma com a qual a empresa conseguiu tornar mais fácil o entendimento da análise GRI, mas trata-se da mesma estrutura.

Com base nesta ferramenta, é possível estabelecer metas e observar os avanços obtidos pela empresa no campo da sustentabilidade em um espaço de três anos. Entre essas metas, temos:

Campo ambiental

- Reduzir em 10% as emissões de CO2 geradas no transporte;
- Reduzir em 8% o consumo de energia;
- Estabelecer que 70% da produção venham de plantas certificadas;
- Conseguir que 100% dos funcionários trabalhem em sites certificados.

Campo social

- Superar a marca de 70% de índice de engajamento do funcionário;
- Alcançar 32% de participação das mulheres no total do efetivo;
- Aumentar em 15% o número de pessoas com deficiência no quadro;

- Estabelecer 20% de aumento nas horas remuneradas dedicadas ao voluntariado.

Campo econômico

- Conseguir que 2 mil lares da Base da Pirâmide social tenham acesso a energia;
- Conseguir que 60% dos fornecedores realizem um inventário de emissões.

Figura 9 Barômetro Planeta e Sociedade Brasil



Fonte: Schneider 2013

Todas as metas do Barômetro compartilham da necessidade do envolvimento dos stakeholders na direção apontada pela matriz e para que os objetivos do barômetro sejam alcançados é fundamental a participação deles.

Um exemplo desse engajamento pode ser encontrado no projeto de Gestão de Carbono na Cadeia de Valor da SEB iniciado este ano. A empresa, em

parceria com o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) - representante brasileiro da rede do World Business Council for Sustainable Development - convidou seus fornecedores de maior impacto ambiental para participar do Projeto, que reúne os principais fornecedores na cadeia de valor de grandes empresas brasileiras.

Assim a empresa busca, além de os valores e diretrizes da sustentabilidade, gerar valor econômico para os negócios de forma colaborativa, engajando seus fornecedores, em especial os que causam maior impacto ambiental, para o tema do efeito estufa e suas consequências climáticas, norteados pelo consumo de energia de forma eficiente.

Ainda promovendo a importância do tema, em 2012, destaca-se a participação da empresa na Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável (Rio +20), onde seu CEO discutiu questões relacionadas à inovação para a sustentabilidade e acesso à energia que ainda é precário em muitas regiões do país.

4.2 Análise dos resultados dos indicadores GRI (Schneider 2013)

Dimensão econômica

- Remuneração do Capital Investido

Com a missão singular de “ajudar a pessoas a fazer o máximo de sua energia”, em 2012, o grupo obteve 24 bilhões de euros em receita consolidada, sendo 41% das vendas realizadas em novas economias. Nesse contexto, a empresa integra os principais índices mundiais de sustentabilidade, como o Dow Jones Sustainability Indexes e Carbon Disclosure Project (CDP).

Sobre os resultados financeiros exclusivamente, a SEB é uma subsidiária integral da Schneider Electric que obteve 1.379 bilhões de reais em receita consolidada tendo importante papel na América Latina e no mundo no contexto das novas economias. Os líderes da empresa local seguem as estratégias globais por meio do relatório estratégico sem desconsiderar as necessidades locais da matriz de

materialidade, visando o crescimento da empresa em todos os aspectos (econômico, ambiental e social).

- Geração de valor para a sociedade

A estratégia da organização é baseada na contribuição para a solução de um dos maiores problemas mundial, que é a gestão de energia e a eficiência energética. Para isso a empresa investe na capacitação dos seus funcionários para que eles tornem-se aptos a gerar valor para os investidores e a sociedade. Dessa forma, a empresa colabora para a distribuição de riquezas na sociedade através de seu core business, seja por meio de projetos, produtos ou soluções voltados a seus stakeholders.

Apenas em 2012, 11 milhões de euros foram doados para organizações não governamentais, sobretudo em produtos capazes de garantir o acesso seguro, limpo e eficiente à energia. No Brasil, desde 2009 a Schneider Electric investe na comunidade através do Projeto BipBop Brasil, seja através do oferecimento de cursos de capacitação profissional, seja através da atualização tecnológica da rede SENAI, através da doação de equipamentos e a capacitação de docentes. Mais de 4 milhões de reais foram investidos neste propósito nos últimos 5 anos.

A empresa mantém ainda o Programa BipBop de acesso à energia, através do qual desenvolve soluções em energia renovável de baixo custo para atender a população de baixo poder aquisitivo em países emergentes que estão na base da pirâmide social.

Além de gerar valor para seus clientes, através de soluções em eficiência energética, a SEB também gera valor para seus funcionários, a exemplo da participação nos lucros e resultados (PLR), que é atrelado a metas globais de sustentabilidade e considera fatores como saúde e segurança, satisfação do cliente e dos funcionários e indicadores de desempenho energético.

Por fim, a SEB também gera valor para seus fornecedores, a exemplo do Projeto de Gestão de Carbono na Cadeia de Valor iniciado em 2013, oferecendo serviço gratuito de consultoria e acesso à ferramenta Resource Advisor, plataforma online mantida pela empresa que permite a coleta e análise de informações relativas

ao consumo de energia elétrica e água, geração de resíduos e emissões de gases de efeito estufa.

Dimensão ambiental

- Impacto ambiental das operações

Em virtude da produção de produtos que promovem a eficiência energética, a empresa possui uma vantagem única: reduzir o custo da energia e o índice de emissões de carbono dos clientes. Assim, coloca no mercado produtos e soluções que evitam o desperdício de energia e promovem hábitos de produção e consumo que respeitam o meio ambiente.

As plantas das fábricas distribuídas em todo o país também contam com os benefícios dessas tecnologias. Todas as unidades brasileiras contam com a solução Web Energy, serviço de monitoramento de energia elétrica, 24 horas por dia, via internet, para gestão, controle, monitoração e principalmente, redução dos custos de energia. Assim, é possível rever e analisar em tempo real o consumo e a forma que a energia elétrica está sendo utilizada, além de tendências históricas que permitem aprimorar esses índices nas instalações da empresa. Desde 2009 os percentuais de redução do consumo de energia obtidos são de dois dígitos, mesmo considerando o aumento das atividades da SEB, que quase dobrou nos últimos anos.

Em 2012, a Schneider Electric iniciou um processo de avaliação de medidas de conservação de recursos (RCMs) com o auxílio de sua equipe de Soluções em Energia, que analisou as operações da empresa em três unidades com maior consumo de energia elétrica. O objetivo foi encontrar RCMs que reduzissem o consumo de energia, água e impactos de resíduos.

Os resultados destas avaliações foram utilizados para determinar metas de redução e criar um roteiro de como alcançá-las até 2014, destacando metodologias, processos, responsabilidades e resultados associados aos esforços nos relatos de dados de sustentabilidade. Além dos principais dados ambientais, a equipe também reavaliou os principais critérios e métricas a serem monitorados, tanto do ponto de vista social quanto ambiental.

Ainda em 2012, a Schneider Electric programou uma solução consagrada em verificação de desempenho de sustentabilidade corporativa: a ferramenta online Resource Advisor, plataforma capaz de fornecer relatórios transparentes e consistentes que auxiliam o processo de avaliação dos indicadores em sustentabilidade da Schneider Electric. Os dados coletados nas plantas brasileiras podem ser acompanhados em tempo real, assim como as ações que estão sendo implementadas e o impacto das mesmas sobre os índices de consumo de energia e emissões de gases do efeito estufa.

Entre janeiro e dezembro de 2012, por exemplo, observou-se uma redução de 14,8% no índice de emissões de CO₂ através do transporte e uma diminuição de 24,5% no índice de consumo de energia. Para precisar os resultados dessas operações no Brasil, em 2013, foi utilizado o Barômetro Planeta e Sociedade Brasil, que aponta metas a serem atingidas pela companhia até 2014.

Com base nessas metas, citadas anteriormente, hoje a SEB possui 36 sites certificados. O objetivo da empresa é crescer cada vez mais em unidades certificadas anualmente.

Em 2013, a SEB ainda assumiu o compromisso de envolver-se nas discussões da Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), disponibilizando-se a elaborar um plano de gerenciamento de resíduos sólidos pós-consumo que siga as orientações dos acordos setoriais dos quais faz parte.

- Impactos ambientais dos produtos e serviços

No que tange à distribuição e à comercialização de produtos, as emissões provenientes do transporte de mercadorias são o maior componente do inventário de emissões de carbono da Schneider Electric. Por esse motivo, a empresa tem trabalhado para aperfeiçoar sua cadeia de suprimentos, que pode ser entendida como a forma que movimentamos os produtos entre as unidades e delas para os clientes. Para atingir seus objetivos, um passo fundamental foi o estabelecimento de seu Centro de distribuição em Cajamar, São Paulo, capaz de oferecer gerenciamento centralizado de transporte e logística dentro do Brasil.

Em atenção, os meios de transporte utilizados (rodoviário, ferroviário, aéreo e marítimo) são monitorados ativamente, acompanhados de plano de ação que resultam em redução do nível de emissões. A combinação desses esforços logísticos cumpre para o cumprimento das metas da SEB nesse campo, que é de 10% de redução das emissões de CO2 relativas ao transporte até o final de 2014.

Dimensão social

- Gestão e Relacionamento com os Colaboradores Internos

No Brasil, a SEB foi reconhecida por dois anos consecutivos (2011 e 2012), como “Uma das melhores empresas para se trabalhar”, de acordo com seleção feita pela Guia Exame Você S/A. Além disso, conforme a One Voice, pesquisa interna de monitoramento de clima realizada globalmente na empresa, é brasileiro o maior nível de engajamento das pessoas entre as unidades da companhia no mundo.

De acordo com Matriz de Materialidade, temas como retenção de talentos, ética e engajamento de funcionários ocupam espaço de destaque. Dessa forma, além de políticas e processos bem definidos para a gestão de recursos humanos, a empresa busca criar e implementar programas de reconhecimento e motivação que proporcionam um ambiente colaborativo e estimulante.

Um exemplo desses programas é o “Você Faz a Diferença”, iniciativa que estimula a troca de feedbacks positivos entre os funcionários e incentiva o reconhecimento dos colegas no ambiente de trabalho: trimestralmente, cada funcionário recebe cupons para indicar até três colegas que fazem a diferença em seu cotidiano profissional, considerando valores como paixão, abertura, objetividade e eficácia. O programa envolve 100% do quadro de funcionários e premia – por trimestre e por ano – aqueles que recebem o maior número de indicações.

A SEB também tem investido no voluntariado como um fator de motivação, engajamento e retenção de talentos, sobretudo entre as mulheres e os mais jovens. O voluntariado também funciona como uma ferramenta poderosa para o desenvolvimento de competências, entre elas: comprometimento, versatilidade, dedicação, trabalho em equipe e respeito às diferenças. Por esse motivo, desde

2011 a empresa mantém um programa formal de voluntariado corporativo. Todos os voluntários da empresa estão organizados em uma rede online, chamada “Portal do Voluntário” onde podem organizar, divulgar e participar de ações voluntárias.

Para dar respaldo a essas atividades, a empresa elaborou uma política de voluntariado, que permite um abono de até 12 horas anuais de trabalho voluntário, disponibiliza as instalações da empresa para o planejamento de atividades voluntárias e oferece capacitação para o colaborador aperfeiçoar seu desempenho como voluntário. Como resultado, hoje a empresa possui mais de 400 voluntários e mais de 1600 horas de voluntariado reportadas.

Existe também um extenso programa de saúde, chamado “Mais Saúde, Mais Energia”, que conta com ações de prevenção primária (palestras e campanhas) e prevenção secundária (avaliação dos hábitos de saúde para prevenção de doenças). O programa também oferece acompanhamento para gestantes e programa de prevenção terciária que apoia funcionários e familiares hipertensos, diabéticos, obesos e cardiopatas.

A segurança também é uma das principais questões e foco de atenção, uma vez que grande parte de seus funcionários lida com máquinas e equipamentos. Os investimentos em segurança do trabalho ultrapassam 5 milhões de reais nas unidades integradas ao grupo.

A questão da diversidade é igualmente trabalhada. Como parte desse posicionamento, foi lançado formalmente, em 2013, o Programa de Inclusão da SEB que, de acordo com as metas do Barômetro, já dispostas, tem como objetivo aumentar em 15% o número de pessoas com deficiência no quadro até 2014.

Em outra vertente, desde 2010, a empresa mantém um grupo para trabalhar o desenvolvimento da carreira executiva da mulher, que busca identificar as principais barreiras ao longo da sua carreira e que as impedem de alcançar altos postos nas organizações.

Por fim, para melhor desenvolver seus funcionários, além dos treinamentos tradicionalmente ministrados, criou-se a Universidade da SEB, centro de aprendizagem que engloba desde capacitações técnicas para garantir uma boa formação e conhecimento dos produtos e serviços e suas aplicações até o

desenvolvimento das competências comportamentais necessárias para a gestão das equipes, gestão de projetos, relacionamento, vendas etc.

- Promoção do desenvolvimento econômico local

No Brasil, diante da expectativa de crescimento do mercado e da falta de mão de obra qualificada para atender a esta demanda, o Projeto BipBop tem o objetivo de formar novos profissionais em elétrica básica em parceria com o SENAI, a 3M e o Procobre, encaminhando-os também ao mercado de trabalho, para que possam se desenvolver e, assim, contribuir para o desenvolvimento econômico do país.

Entre as cidades assistidas pelo programa, destacam-se locais de difícil acesso como comunidades ribeirinhas do Amazonas, regiões interioranas do Estado da Paraíba e salas especiais criadas em presídios no Espírito Santo. Nas comunidades ribeirinhas do Amazonas, o Projeto BipBop acontece com o auxílio do Barco Escola do SENAI, que percorre os municípios amazônicos de fevereiro a dezembro.

Como um programa de capacitação profissional, o BipBop não apenas transmite conhecimentos técnicos, mas também novas perspectivas de vida e a possibilidade de inclusão social.

O programa prioriza que a formação dos alunos seja feita próxima a suas plantas e, quando isso não é possível, é feito um trabalho de aproximação com os clientes, liderado pelos representantes das filiais comerciais mantidas no Brasil. Nesse contexto, os clientes da SEB, tais como lojistas e construtoras, são informados da formatura dos alunos em sua região e podem abrir processos seletivos para a contratação de auxiliares de eletricista ou atendentes especializados em lojas de material elétrico.

Outras ações que corroboram para o desenvolvimento econômico local são projetos como o de eficiência energética no canal distribuidor. Em um contexto de soluções padronizadas para as grandes lojas do ramo elétrico, o projeto faz com que o distribuidor da Schneider Electric conheça melhor os clientes, fornecendo soluções e serviços de forma prática com cálculos de retorno do investimento e

benefícios duradouros. Para isso, a Schneider Electric realiza treinamentos entre seus mais de 3000 pontos de venda para profissionais eletricitas da indústria e do comércio. Vendedores e engenheiros que atuam nos distribuidores também participam de treinamentos para compreender os impactos da eficiência energética.

Um último caso refere-se ao investimento em Pesquisa & Desenvolvimento em parceria com montadores de painéis e empresas menores, que não teriam condições de fazer tais investimentos devido ao alto custo dos projetos. A SEB desenvolve o “design”, os testes e toda a validação do produto, criando um modelo de negócio onde os investimentos em P&D são minimizados para os parceiros.

- Promoção do desenvolvimento da comunidade

Além de iniciativas como o Projeto BipBop, e o Projeto Villa Smart, existe a colaboração para o desenvolvimento da comunidade através do Instituto Schneider Electric. Organização sem fins lucrativos, mantida pela empresa e fundada em 2011. Até o momento beneficiou milhares de pessoas realizando projetos e ações de responsabilidade social no Brasil. Nesse contexto, clientes e fornecedores são parceiros ativos, colaborando com a doação de serviços ou produtos complementares aos projetos em questão.

O Instituto é gerido por um conselho diretivo e por representantes dos funcionários de todas as Unidades brasileiras da Schneider Electric, que atuam como voluntários nos processos de elaboração, captação de recursos e implementação de projetos que estejam de acordo com três frentes de trabalho, a saber:

1. Capacitação Profissional, sobretudo nas áreas relacionadas à eletricidade e energia;
2. Conscientização para Sustentabilidade, sobretudo quanto ao uso consciente de energia;
3. Energia e Inovação, objetivando colocar produtos e soluções da Schneider Electric a serviço da comunidade.

O trabalho é feito de forma com que os projetos selecionados se mantenham sozinhos após o investimento inicial, colaborando para a formação de lideranças que possam conduzi-los e promover o desenvolvimento sustentável local.

O Projeto Fênix é desenvolvido na instituição Alfa & Ômega, localizada em Pindoretama (CE), organização sem fins lucrativos que tem como objetivo combater a dependência química no estado do Ceará através de uma perspectiva preventiva e educativa, através de palestras, ações pedagógicas e capacitação profissional.

Já o Projeto Schneider na Comunidade surge com o objetivo de promover a inclusão digital e a capacitação profissional de jovens carentes da região de Eusébio (CE) e, ao mesmo tempo, contribuir para o desenvolvimento da comunidade local.

Realizado em parceria com o IEP (Instituto de Educação Portal) e o Programa Intel Aprender, o projeto consiste na aplicação de um curso de introdução à tecnologia, composto por quatro módulos, e de atividades de orientação profissional. Para isso, foi estruturada uma sala de aula na unidade Fortaleza da SEB mantida no Eusébio, equipada com toda a infraestrutura necessária, incluindo laboratório de informática, a formação é totalmente ministrada por voluntários locais.

4.3 Análise das entrevistas

Neste tópico serão tratadas as respostas dos entrevistados referentes a cada uma das perguntas. Como mencionados anteriormente, os questionários foram aplicados entre os dias 14 e 30 de novembro de 2013.

Primeiramente abordaremos os resultados dos questionários respondidos pelos gestores das principais áreas da empresa que atuam diretamente na tomada de decisão na organização e, em um segundo momento, serão analisados os resultados dos questionários respondidos pelos clientes que compram diretamente da empresa.

4.3.1 Resultados obtidos com os gestores

No primeiro grupo de perguntas o perfil dos entrevistados foi distribuído da seguinte maneira:

- Uma gerente de projetos que trabalha na de projetos de automação na empresa há 6 anos;
- Um gerente regional comercial que trabalha na área industrial e serviços e possui 25 anos de empresa;
- Um chefe de produção que trabalha na fábrica do Eusébio há 1 ano e meio;
- Uma diretora de comunicação que trabalha na área de comunicação interna há 4 anos; e
- Uma diretora da área de sustentabilidade que atua na empresa há 5 anos.

Na busca do entendimento da evolução da estratégia dentro da empresa foram realizadas as seguintes perguntas separadas por objetivos específicos:

Conhecimento do gestor sobre a estratégia de sustentabilidade adotada pela empresa

Questão 1: Nos últimos 3 anos, que transformações importantes você percebeu na Schneider e quais foram às consequências destas transformações?

As respostas convergem para o tema de unificação das empresas como tentativa de criar uma imagem uniforme dentro do grupo e aproximar as várias unidades distribuídas ao longo do país. A sustentabilidade é lembrada na maioria das respostas pelos recentes projetos na área de responsabilidade social representadas pelos voluntários da empresa e pelas inovações e programas orientados para as práticas sustentáveis.

Como consequências, os gestores apontam a consolidação da marca no mercado como líder mundial em eficiência energética e a modernização dos seus negócios tornando mais produtiva a relação com o cliente. No entanto, somente um dos entrevistados mencionou as ações do Barômetro como meio de identificação das mudanças organizacionais. Os quatro outros entrevistados se limitaram as

mudanças que aconteceram dentro da sua área de atuação sem, no entanto relacionar com a organização global.

Questão 2: O que você entende por sustentabilidade?

A leitura das respostas sugere que, ainda que em minoria, ainda existem dúvidas quanto ao entendimento do conceito. Dentre a maioria das respostas, existe a preocupação com a eficiência energética como meio de manter a existência das gerações futuras marcando a forte estratégia disseminada pela empresa, porém 2 entrevistados permeiam o conceito de reciclagem e administração de resíduos como sendo a resposta.

Segundo a biografia estudada, o conceito possui duas vertentes: o de necessidade, sobretudo as necessidades essenciais dos pobres no mundo, que devem receber a máxima prioridade e a noção das limitações que o estágio da tecnologia e da organização social impõe ao meio ambiente, impedindo-o de atender às necessidades das gerações presentes e futuras. (SEIFFERT, 2007).

A noção de perenidade das gerações futuras está bem fixada pelos gestores que repassam a ideia entre seus funcionários, no entanto a limitação do tema a reciclagem e economia de papel e derivados, por alguns, distorcem a aplicabilidade do tema.

Questão 3: A Schneider praticou a sustentabilidade como estratégia de negócio neste período? Defina esta estratégia.

A resposta foi unanime. Os entrevistados acreditam que a empresa pratica e com bons resultados em geração de novos negócios e, principalmente, pelo reconhecimento de seus projetos a sociedade. Alcança-se um bom posicionamento no mercado que está cada vez mais orientado para a sustentabilidade e obtém bons resultados financeiros através das soluções propostas para as novas necessidades dos clientes. Segundo Porter (1998) à medida que a empresa consegue gerar valor para o cliente que ultrapassem suas expectativas, esse valor retorna para a empresa como lucro. (PORTER, 1998).

Questão 4: Por que a Schneider adotou a sustentabilidade como estratégia de negócio?

A rigor, não há uma definição única sobre o motivo que levou a essa adoção, mas todas as respostas comutam para o fato de que era uma demanda mundial, pois há um entendimento de que faz parte de um processo da sociedade, com uma maior preocupação com o futuro das gerações. No entanto, somente para os gestores das áreas comercial e projetos, essa decisão configurou uma oportunidade de negócio.

Questão 5: Esta estratégia sofreu transformações ao longo do tempo? Como tais mudanças impactaram seu trabalho e sua relação com clientes?

De modo geral, a estratégia não sofreu transformações. O foco se manteve na sustentabilidade aplicada a eficiência. Fala-se em evolução através de mudanças guiadas pelas tendências do mercado e evidenciadas pelas ações da empresa.

Para a todas as áreas houve impacto. Seja para os clientes que compartilham das mudanças nos serviços e nos produtos que ampliam seus conhecimentos, seja na comunidade que participa dos projetos da empresa ou mesmo na forma de produção que passa a ser cada vez mais eficiente e menos nociva ao meio ambiente.

Tripé da sustentabilidade: aspectos econômicos, sociais e ambientais

Questão 6: No seu cotidiano profissional, onde você percebe a estratégia de sustentabilidade? Cite exemplos: nos produtos, serviços oferecidos e nos relacionamentos.

Todos os entrevistados apontaram duas tarefas como sendo as mais percebidas. O planejamento onde se busca tornar o serviço ou o produto o mais eficiente no mercado e o foco no cliente com fins de torná-lo mais satisfeito ao passo que se torna mais sustentável.

Questão 7: Quem ganha com a adoção da estratégia de sustentabilidade pela Schneider? Para cada ganhador mencionado acima, citar as razões.

Dentre as respostas foram citados como sujeitos o meio ambiente, o cliente e a comunidade. No entanto, pouco existiu uma percepção dos outros stakeholders como os fornecedores, por exemplo, que segundo o relatório estratégico, participam diretamente das decisões tomadas pela empresa através da Matriz de materialidade.

Questão 8: A Schneider comunica à estratégia de sustentabilidade? De que forma?

A estratégia, para todos os entrevistados, é sim divulgada pela empresa. No entanto os meios citados pela diretora de comunicação, por exemplo, feiras, propagandas e visitas de representantes, somente foram reconhecidas pelos gestores de sustentabilidade, comercial e projetos.

Para o gestor de produção existe uma limitação aos e-mails de comunicação interna e os treinamentos. Segundo ele, para os clientes a estratégia sustentável seria divulgada somente através dos projetos sociais e dos produtos desconhecendo a participação da empresa nos grandes eventos mundiais.

Questão 9: Você acha que a Schneider obteve benefícios devido à adoção da estratégia de sustentabilidade? Quais?

Para os entrevistados a estratégia é motivo de vitória, pois gera além de resultados financeiros favoráveis, resultados intangíveis como a valorização da marca, a forte presença no mercado como fornecedora de soluções únicas e inovadoras.

Os gestores afirmam ainda que os funcionários se sentem mais motivados ao perceberem que trabalham para a melhoria do futuro e que o mercado foi ampliado pela necessidade do cliente de adquirir produtos mais sustentáveis. Entretanto, pouco se falou no bem resultado, gerado pela utilização dos produtos da marca, para o meio ambiente. Existe uma forte tendência de mensurar o benefício pelo lucro obtido como oportunidade de negócio.

Questão 10: Em sua opinião, há ações específicas relacionadas à responsabilidade social? Quais você conhece?

A noção de responsabilidade social é compartilhada pelos gestores principalmente através dos recentes projetos divulgados na análise do estudo de caso. A maior âncora para essa participação foi o engajamento recente do vice presidente da SEB na liderança do Instituto de Schneider, no mês de Agosto desse ano, que elevou o número de voluntários e de projetos na instituição. Outro ponto de forte compartilhamento é a preocupação da empresa com a saúde de seus funcionários e o respeito a diversidade como um dos valores da empresa. Todavia, existe uma ressalva quanto ao tratamento dedicado os funcionários terceirizados que não têm acesso a alguns benefícios internos o que prejudica a credibilidade da empresa.

Questão 11: Em sua opinião, há ações específicas relacionadas ao meio ambiente? Quais você conhece?

Dentro de cada área as ações são caracteristicamente percebidas. Para a área de sustentabilidade, a empresa promove o crescimento através da produção mais eficiente com menor utilização de energia, sendo representante de mudanças ambientais positivas que afetam o modelo de gerir os negócios, não somente em nível nacional como também mundial.

Nas áreas comercial e projetos, as soluções necessitam entrar em sintonia com a inovação para promover, por exemplo, a redução na emissão de CO₂, uma das metas estabelecidas pelo barômetro.

Para a área de comunicação as ações são voltadas para a representação da empresa, porta voz de soluções sustentáveis, que respeita o meio ambiente através do compromisso com a gestão de energia.

Por último a área de produção ressalta a importância nas especificações dos produtos e nas ISOS que orientam a organização do meio de produção na promoção do meio ambiente.

Questão 12: Que vantagens competitivas a Schneider consegue através da sua estratégia de sustentabilidade?

O conhecimento de que o mercado demanda por produtos e serviços sustentáveis, faz com que os gestores percebam que a empresa amplia seu modelo de negócio quando o cliente passa a enxergá-la como aliada o que promove uma vantagem competitiva sobre os concorrentes.

Questão 13: Em sua opinião, qual a tendência desta estratégia de sustentabilidade no mercado para os próximos anos?

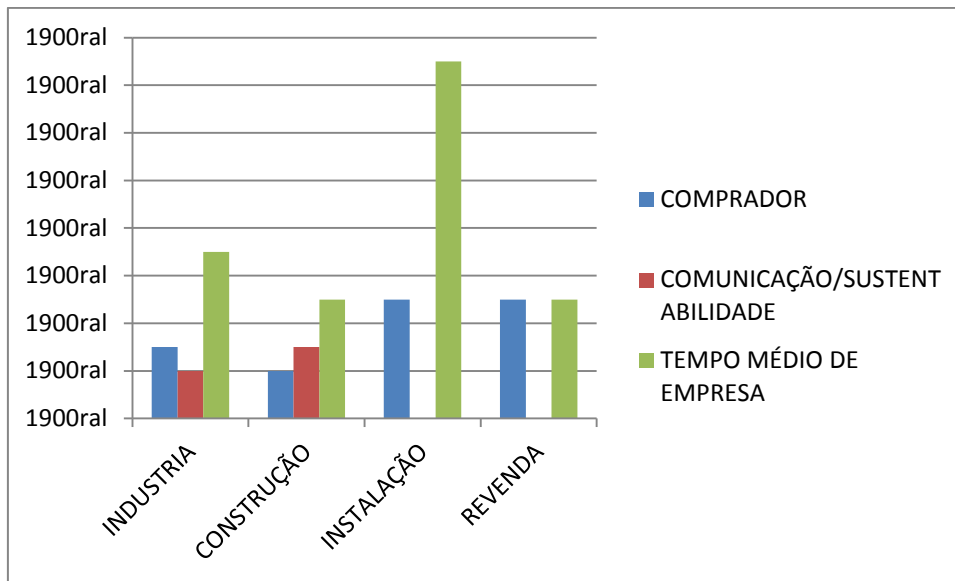
A tendência da estratégia sustentável no mercado para os próximos anos é vista como consolidada com maior peso na Europa, onde as ideias são fortemente divulgadas, mas no Brasil o aumento também já é notável. É citada a adoção de estratégias associadas, entretanto a sustentabilidade não deixa de configurar como tema central. Outro ponto é a desmistificação da ideia da sustentabilidade associada somente ao lucro que ainda precisa ser melhorada.

4.3.2 Resultados obtidos com os clientes

No primeiro grupo de perguntas o perfil dos clientes entrevistados foi distribuído da seguinte maneira:

- 5 entrevistados pertencentes a área de Indústria: Usuários finais que utilizam equipamentos *Schneider* na fabricação de seus produtos.
- 5 entrevistados da área de construção : Construtoras civis e navais.
- 5 entrevistados da área de instalação (Produtos média e alta tensão): Instaladores responsáveis pela projeção de quadros de força, controle e distribuição de energia.
- 5 entrevistados da área de vendas (Parceiras): Distribuidoras autorizadas de peças de materiais elétricos.

Gráfico 1 PERFIL DOS CLIENTES ENTREVISTADOS



Fonte: A autora

Dentro das áreas entrevistadas dois cargos tiveram predominância na resposta do questionário: o primeiro foi o cargo de comprador, principal funcionário em contato com a empresa e o segundo foi o cargo de comunicação ou específico de sustentabilidade, sendo estes somente identificados nas áreas Indústria e Construção o que demonstra uma predominância de uma maior preocupação com o tema abordado nessas áreas.

Conhecimento do cliente sobre a estratégia de sustentabilidade adotada pela empresa

Questão 1: Como é sua relação a Schneider? Aspectos positivos e negativos.

Dentre as respostas obtidas prevaleceu o entendimento de parceria proporcionado pelo relacionamento com a empresa.

Para os usuários finais a avaliação positiva encontra-se no ótimo desempenho dos produtos fornecidos. Entretanto a dificuldade de encontrar algum auxílio técnico, na manutenção desses equipamentos, configura como aspecto negativo dessa relação.

Na construção, a relação é produtiva à medida que a empresa promove soluções inovadoras que visam a eficiência energética de seus projetos, sempre

dentro das normas estabelecidas por lei. Contudo, a falta de conhecimento da existência de alguns produtos ou mesmo o alto preço praticado nos já conhecidos, fazem com que alguns clientes optem pelos produtos da concorrência.

Para os instaladores, os treinamentos promovidos pela empresa são um diferencial importantíssimo no momento de decisão da utilização dos equipamentos para as montagens dos quadros de energia. Como aspecto negativo esta o pós-venda e seu tempo de retorno que prejudica os prazos de entrega dos projetos.

Entre os revendedores a parceria é caracterizada pelas políticas de rotação do seu estoque e a indicação junto ao cliente final, bem como a política de preços praticados. O aspecto negativo que impera é prazo de entrega que na maioria das vezes supera a necessidade do cliente final.

A sustentabilidade foi citada esporadicamente em algumas respostas associando a imagem da empresa com as causas ambientais e sociais, porém sem configurar uma estratégia de negócio.

Questão 2: Nos últimos anos, existiram transformações importantes na Schneider? Como soube de tais mudanças?

Dentre as mudanças mais percebidas estão as relacionadas com as aquisições da empresa no Brasil e as transformações de seus produtos que priorizam a eficiência. Essa informação confirma a ideia dos gestores de não alteração da estratégia central. No entanto a eficiência promovida é relacionada com a redução de custos e obtenção de lucro e não com a ideia de sustentabilidade.

A forma de conhecimento sobre as mudanças organizacionais predominante foram os jornais, revistas e o contato com os consultores que propagam as propostas da SEB. Pouco se falou no Barômetro ou na Matriz materialidade como forma de poder de decisão junto ao fornecedor.

Questão 3: Você reconhece práticas de sustentabilidade no jeito de fazer negócio da Schneider? Se sim, cite alguns exemplos que já lhe promoveram algum benefício (produtos, serviços e relacionamentos).

O conhecimento das práticas é pequeno e varia de acordo com o grau de relacionamento do cliente com a empresa. Por exemplo, dentre as construtoras o negócio com a Schneider configura soluções que promovem um menor consumo de

energia e a promoção de utilização de produtos ambientalmente corretos, o que comprova a credibilidade passada pela imagem da empresa na promoção de sua imagem como especialista em eficiência energética.

Para os distribuidores a forma com que a empresa conduz o relacionamento, através de treinamentos, políticas de escoamento e rotação de estoque, ajuda a promover uma visão de parceria entre o cliente e a empresa ao passo que ambos ganham com essa prática.

É importante ressaltarmos que as áreas que possuíam um responsável pelo tema sustentabilidade, conseguiram exemplificar melhor os produtos e os serviços sustentáveis, porém sem um maior aprofundamento de quais seriam as práticas sustentáveis utilizadas pela empresa no mercado em geral.

Uma hipótese para isto seria o pouco conhecimento do conceito em si, pelos entrevistados em geral, apesar do sucesso que a empresa apresenta em passar uma imagem de ser uma organização preocupada com tema.

Tripé da sustentabilidade: aspectos econômicos, sociais e ambientais

Questão 4: O que você sabe sobre os projetos sociais da Schneider? Cite exemplos.

A limitação do resultado visando somente o lucro é confrontada à medida que existe sim o conhecimento de alguns projetos sociais que são trabalhados em parceria com esses clientes e o entendimento de que colabora-se para um futuro mais sustentável. Dentre os exemplos citados, a capacitação promovida pela empresa, através do projeto Bipbop predominou à medida que ela fornece funcionários qualificados para ocupar cargos que antes não eram preenchidos por falta de pessoal.

Questão 5: Você conhece algum critério de especificação de produto ou serviço que garanta que empresa respeita o meio ambiente?

A compra de materiais de empresas que possuam certificação de qualidade e certificação ambiental foi o aspecto mais lembrado pelos clientes. Isso demonstra o conhecimento da responsabilidade socioambiental que a empresa promove.

Questão 6: Quem ganha com as ações de sustentabilidade promovidas pela Schneider?

Os *stakeholders* e a empresa ganham, mas a população foi citada como a principal beneficiária. A estratégia transforma a imagem da empresa que gera lucro e legitima o bem para a sociedade como seu fim.

Questão 7: Esta estratégia de sustentabilidade poderia ser melhorada? Como?

A resposta foi unânime. Sim. Dentre as sugestões as áreas de comunicação e logística reversa foram as mais citadas. Isso indica que existe um ruído na comunicação passada pela empresa que, se não gera dúvida, não chega até o cliente de forma a esclarecer suas práticas de fazer negócio. Dentre elas a própria logística reversa dos produtos que é desconhecida.

Questão 8: Ter a estratégia de sustentabilidade é um diferencial quando você escolhe de que fornecedor você adquirirá um produto ou serviço?

Todos os entrevistados responderam que sim, porém antes de promover que o produto é ecologicamente correto, ele deve ser economicamente viável e socialmente justo, ou seja, o preço e a economia por ele adquiridos, mesmo com a preocupação social, ainda são os critérios de maior importância na escolha do produto ou serviço.

Questão 9: O que pensa do futuro desta estratégia para o mercado e seus concorrentes?

Acredita-se que a sustentabilidade será cada vez mais promovida pelas empresas. Essa é uma tendência mundial para quem quer permanecer no mercado. O que hoje configura diferencial entre os competidores, em um futuro próximo será um padrão de mercado.

Essa previsão confirma a afirmação de Tachizawa (2008) quando ele nos informa que o compartilhamento do processo decisório com cliente que leve em

conta a responsabilidade social, econômica e ambiental de seus produtos, geram necessidades competitivas e não mais vantagens competitivas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar como uma empresa do setor de serviços elétricos gerencia a sustentabilidade como estratégia de negócio, porém não teve a pretensão de obter respostas conclusivas, apenas apresentou indícios de obtenção de benefícios após essa escolha.

A *Schneider Electric* desde sua criação, sempre teve uma estratégia orientada para a tendência do mercado. Primeiramente influenciada pelo mercado bélico e agora pela sustentabilidade. Não obstante essa orientação reflete que as empresas estão aprendendo como incorporar a sustentabilidade em seus planos e ações. O que no passado era identificado como “demagogia de ecologistas”, hoje impacta diretamente a escolha do consumidor e esse impacto já é mensurável. Contudo ainda é preciso integrar e comunicar de forma a esclarecer como se dar essa implementação.

Nesse contexto a empresa propõe através do programa *Conect*, um modelo de integração de todas as partes interessadas no negócio, porém como foi visto, através das entrevistas, os líderes apresentam dificuldade no entendimento do tema e desconhecem algumas das ações praticadas pela empresa que deveriam alcançar todos os funcionários, independente da área de atuação. Como funcionária a autora pode observar que mesmo com a comunicação padrão que a organização global passa para os funcionários, a ideia de sustentabilidade adotada pela empresa, não é utilizada em práticas internas básicas, como por exemplo, uma política de reciclagem de materiais ou mesmo a utilização de materiais que tenham uma procedência socioambiental regularizada.

O programa planeja a aproximação do cliente junto à empresa através de parcerias que são fortemente percebidas, entretanto ainda precisam melhorar a forma de comunicação de como a empresa utiliza a sustentabilidade como negócio e de como o cliente também é parte integrante na construção de um futuro mais sustentável como afirmam Hart e Milstein (2003) que chamam a atenção para o fato das empresas estarem sendo desafiadas a se engajarem em uma ampla interação e diálogo com os *stakeholders*.

No processo de negociação de novas oportunidades de negócio, percebe-se que pouco se promove a ideia de perenidade das novas gerações ou

mesmo a redução de CO₂ divulgadas como meta no Barômetro econômico e social como forma de diferenciação do produto. Apesar da parceria com as empresas mais poluentes, no mercado local os clientes priorizam redução de custos e melhor preço acima da melhoria ambiental, identificando um imperativo da dimensão econômica da sustentabilidade perante as demais, conforme a bibliografia estudada.

A participação da empresa como porta voz da sustentabilidade, tanto mundialmente como nacionalmente, é fortemente percebida através das comunicações internas bem como nas principais notícias relacionadas ao meio, porém existe uma dicotomia ao tentarmos identificar de que forma é prática o engajamento das partes interessadas nas três áreas da sustentabilidade e não somente na promoção da eficiência, o que confirma o entendimento de Savitz (2007) que para obtermos a eficácia da avaliação sustentável ela deve ser vinculada em todos os âmbitos da organização.

As operações, no sentido de alcançar redução de energia são eficazmente propagadas e seguidas, tanto pela empresa quanto por seus clientes, não somente pelas padronizações da organização, mas principalmente pelo engajamento de alguns funcionários no planejamento e criação dessas soluções. No entanto, o entendimento varia conforme o grau de relacionamento do cliente com a empresa. Ferramentas como o *Resource Advisor* é conhecida geralmente entre os engenheiros que atuam diretamente na utilização dos equipamentos.

Apesar de a empresa envolver-se em questões como a política nacional de resíduos sólidos, dentro da própria fábrica no Eusébio, ainda está sendo trabalhada uma solução de logística reversa para esses resíduos.

O clima organizacional percebido é o de estímulo a inovação, orientado pelos programas já citados. Como parte desse corpo de funcionários a valorização de novas ideias e conceitos de promoção da sustentabilidade é nítida dentro da empresa, deixando a desejar apenas no gerenciamento das mudanças ocasionadas pelas aquisições.

Como exemplo têm-se os costumes, benefícios e práticas de negócios advindos da antiga fábrica da Microsol que foi incorporada pela *Schneider* em 2002 e onde estamos alocados atualmente. Percebe-se a dificuldade que a marca tem de implementar o programa *One* quando a realidade da marca esbarra nos costumes

antigos ainda da antiga empresa. Os sistemas, equipamentos e salários são diferentes, o que promove a insatisfação de alguns funcionários.

Apesar das diferentes percepções do que seja a sustentabilidade e de que forma ela se aplica, existe um fator comum percebido dentro e fora da instituição. A ideia de que a sustentabilidade norteará os negócios futuros e que serão cada vez maiores as cobranças dos *stakeholders* sobre a aplicação dela na promoção do negócio, seja suprimindo a necessidade atual das comunidades, seja permitindo a longevidade das gerações futuras.

Limitações e sugestões de estudos futuros

Devido ao curto prazo de tempo para a aplicação das entrevistas não foi possível analisar a percepção dos funcionários da empresa tão pouco de seus concorrentes. Este trabalho não analisou a estratégia adotada pelos concorrentes como a ABB e a Siemens e nem se existe um modelo de sustentabilidade adotada por essas empresas. Um estudo comparativo ampliaria o entendimento do tema.

O número de entrevistas realizadas foi pequeno perante o amplo mercado nacional de atuação da empresa. Pesquisas com um número maior de entrevistados apresentando, possivelmente, novas percepções enriqueceriam o estudo sobre o tema.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos.** 3. ed. atual e ampliada. São Paulo: Saraiva, 2011.

_____ Base para a elaboração e discussão da Agenda 21. 2011. Disponível em:
<http://cebds.org.br/1992/> Acesso em: 15 out. 2013

BERGAMASCHI, Cristina do Carmo. **O desenvolvimento sustentável e a empresa moderna: o caso da Bunge Brasil.** 2010. Dissertação (Mestrado em Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.

CAMPOS, Las Casas, **Impacto das Políticas para Stakeholders sobre o Desempenho Organizacional das Companhias de Capital Aberto no Brasil: uma conexão (im) provável,** Ano de obtenção: 2003. Tese de doutorado

_____ CEBDS Disponível em:
http://www.cebds.org.br/media/uploads/pdf-capas-sugestoes-estudos-pesquisas/agenda_21_brasileira.pdf
Acesso em 15 de out. 2013

_____ Clima e energia Brasil. Disponível em:
<http://www.greenpeace.org/brasil/pt/O-que-fazemos/Clima-e-Energia/> Acesso em: 22 out 2013

DIAS, G.F. **Pegada ecológica e sustentabilidade humana.** São Paulo: Guia, 2002.

FIALHO, F.A.P. et al. **Gestão da sustentabilidade na era do conhecimento.** Florianópolis: Visual Books, 2008.

FRANCISCHINI, S. N **Aplicação Do *Balanced Score Card* Na Análise Do Balanço Social No Segmento Bancário. (2002)**

FRIEDMAN, M. **The social responsibility of business is to increase profits.** The New York Times Magazine. 13 Sept. 1970

_____ Fundação E Desenvolvimento Sustentável Schneider Electric Brasil, 2013. Disponível em:

<<http://www.schneider-electric.com.br/sites/brasil/pt/empresa/fundacao-e-desenvolvimento-sustentavel/fundacao-e-desenvolvimento-sustentavel.page>>

Acesso em 01 nov 2013

_____ Compromissos Sociais com os funcionários. Disponível em:

<http://www.schneider-electric.com.br/sites/brasil/pt/empresa/fundacao-e-desenvolvimento-sustentavel/compromissos-sociais/funcionarios.page> Acesso em: 01 nov 2013

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GLADWIN, T., KENNELLY, J. e KRAUSE, T. **Shifting paradigms for sustainable development**: implications for management theory and research. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 4, p. 878-907, 1995.

_____ GLOBAL REPORTING INITIATIVE. Disponível em:

<<https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>> Acesso em: 5 nov 2013

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. **Creating Sustainable Value**. *Academy of Management Executive*, v.17, n.2, p.56-69, maio 2003.

HILL, C.; JONES, G. **Strategic Management Theory**. Nova Iorque: Netscape Communication Corporate, 1999.

HOFFMAN, A. J. (2001) **From heresy to dogma: na institucional history of corporate environmentalism**. Stanford, Stanford Business Books, 2001.

HOLLIDAY, C. **Sustainable growth, the DuPont way**. *Harvard Business Review*, v. 79, n. 8, p. 129-32, 2001.

_____ INTERGOVERNMENTAL PANEL ON CLIMATE CHANGE Disponível em:

www.ipcc.ch

Acessado em 15 de Out. 2013.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação**: Balanced Scorecard. 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

- LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. - São Paulo : Atlas 1991.
- MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- NASCIMENTO, L. F.; LEMOS, A. D. C.; MELLO, M. C. A. **Gestão socioambiental estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- NATIONAL RESEARCH COUNCIL. Board on Sustainable Development. **Our common journey**: a transition toward sustainability. Washington, DC: National Academy Press, 1999.
- Nye, J. **Globalization's democratic deficit**. Foreign Affairs, v. 80, n. 4, p. 2-6, 2001.
- OLIVEIRA, J.A.P . **Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- OLIVEIRA, SilvioLuiz de. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira. 1997.
- _____ PERCEPÇÃO DO STAKEHOLDERS. Disponível em :
<http://www.treebranding.com/site/index.php?option=com_content&view=article&id=23&Itemid=79> Acesso em: 30 out 2013.
- PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. **PNUD divulga novo estudo e IDH**. Disponível em: <PNUD Brasil :: | CIDADANIA | REPORTAGENS | INDEX>. Acesso em: 29 out. 2013.
- PORTER, M.; MONTGOMERY, C. A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. São Paulo: Campus, 1998.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- _____ RELATÓRIO DE ESTRATÉGIA E SUSTENTABILIDADE BRASIL, 2011-2012. Disponível em : <<http://www.schneider->

electric.com.br/documents/sustainable-development-and-foundation/pt/relatorio_estrategia_sustentabilidade_brasil.pdf>

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Garamound, 2004.

SAVITZ, A.W **A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007

SEIFFERT, M.B.S. **Gestão Ambiental: Instrumentos, Esferas de Ação e Educação Ambiental**. São Paulo: Atlas, 2007.

SOUZA, R. S. **Fatores de formação e desenvolvimento das estratégias ambientais nas empresas**

SOUZA, L.E.S.; SCHINCARIOL, V.E. (Org.) **Economia e sustentabilidade**. São Paulo: LCTE, 2008. (Série Economia de Bolso).

STUART L. Hart e Mark B. Milstein UNC-KFBS **Criando valor sustentável Artigo**

TACHIZAWA, Takeshy, **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focados na realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2008.

The National Research Council. **Our common journey**. Washington- DC: National Academy Press, 1999.

_____ *THE JOAHNESBURG DECLARATION* , 2002. Disponível em:

<http://www.unescap.org/esd/environment/rio20/pages/Download/johannesburgdeclaration.pdf> Acessado em 23 de out. 2013.

_____ The Sustainable Development Timeline. Disponível em:

http://assets.wwf.org.br/downloads/the_sustainable_development_timeline.pdf
Acesso em 15 de out. 2013

VEIGA, J. E. **Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI**. Rio de Janeiro: Garamound, 2008.

_____WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENTE,
1987 Disponível em:

http://assets.wwf.org.br/downloads/the_sustainable_development_timeline.pdf

Acesso em 15 de out. 2013