

Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade

**A SUSTENTABILIDADE COMO VANTAGEM COMPETITIVA DAS EMPRESAS:
UM ESTUDO EM FABRICANTES DE METAIS SANITÁRIOS**

**SUSTAINABILITY AS A COMPETITIVE ADVANTAGE OF COMPANIES: A
STUDY IN MANUFACTURERS OF METAL HEALTH**

Leonardo Fabris Lugoboni, Marcus Vinicius e Rodrigo Roman Ferreira

RESUMO

O atual mundo contemporâneo está delineando um novo perfil de consumidor que passa a ser mais exigente e está atento às questões socio ambientais e que buscam informações sobre a forma de atuação das empresas nestes campos. Isto tem gerado mudanças de comportamento no momento da compra e em razão deste cenário, as empresas estão sendo obrigadas a estabelecer áreas de gestão ambiental atuando de forma sustentável, unindo as dimensões ambientais, social e comercial. Sendo empresas que lidam diariamente com produtos consumidores de água, recurso natural considerado o de maior importância, as empresas de metais sanitários, foco deste estudo, se utilizam de novos processos fabris e ferramentas para produzir e se comunicar de maneira sustentável. O objetivo da pesquisa é descrever como algumas empresas do setor executam essas ações, como são comunicadas e como são estruturadas suas áreas de gestão ambiental. A pesquisa exploratória partiu do referencial teórico que a orientou e foi comparada à pesquisa de campo, em que duas empresas foram selecionadas, uma delas é brasileira, líder de mercado e a outra, nova entrante de origem norte americana. Participaram da pesquisa, 5 colaboradores e 1 gestor de sustentabilidade da empresa líder de mercado e 3 colaboradores e 1 gestor de marketing da nova entrante. Os resultados da pesquisa permitem concluir que as empresas buscam, em suas ações, respeitar o meio ambiente a fim de se alcançar o desenvolvimento sustentável. A maioria dos entrevistados está ciente da existência de ações sustentáveis aplicadas pelas empresas, porém, 60% não possuem profundo conhecimento referente a estas e creem na necessidade de maior divulgação das mesmas, principalmente via comunicação interna ou via endomarketing.

Palavras-chave: Sustentabilidade, Responsabilidade Social, Metais Sanitários.

ABSTRACT

The current contemporary world in which we live, is creating a new consumer profile which becomes more demanding and is awareness to environmental issues and seeking information on how the performance of companies in these fields. This has led to changes in behavior at the time of purchase and because of this scenario, companies are being forced to establish areas of environmental management acting sustainably, uniting the environmental, social and commercial. As companies dealing with products that consumers of water, natural resource considered the most important, faucets companies, the focus of this study, they use new manufacturing processes and tools to produce and communicate a sustainable way. The objective of the research is to describe how some companies perform these actions, as they are communicated and how they are structured their areas of environmental management.

Exploratory research came from the theoretical framework that guided and compared to field research, in which two companies were selected, one is Brazilian market leader and another one is a new player in Brazilian market with North American origin. Attended the survey, 5 employees and 1 quality manager of the market leader and 3 employees and 1 sales and marketing manager of the new player. The research results support the conclusion that companies look at their actions, respect the environment in order to achieve sustainable development. Most of attendees are aware of the existence of sustainable actions applied by companies, but 60% do not have deep knowledge concerning these and believe in the need for greater disclosure of the same, mainly via internal communication or via internal marketing.

Keywords: Sustainability, Social Responsibility, Faucets.

INTRODUÇÃO

Consideravelmente novo, o conceito de sustentabilidade esta cada vez mais inserido no ambiente corporativo. A definição mais difundida do conceito está presente no Relatório Brundtland, de 1987 e nele o desenvolvimento sustentável ou sustentabilidade é definido por: "o desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades.". Vê-se claramente que a visão deste conceito é foco no longo prazo atuando no hoje.

A evolução do conceito de atuação sustentável tem importante relevância na mudança do foco de atuação do marketing nas empresas. Antes voltado primariamente para os processos básicos da venda de bens e serviços, hoje atua no campo social através da disseminação de idéias e valores das empresas. Segundo Bartels (1974), em seus estudos ao respeito do marketing social, esta mudança no perfil do marketing é conceituada como ampliação de sua atuação do foco antes somente econômico para o não-econômico e do físico para os elementos não materializáveis, conceituais ou ligados a valores individuais das pessoas.

Vale ressaltar, e não menos importante, o grau de exigência do consumidor moderno, informado e atento às ações organizacionais no referente a questões ambientais gerando maior nível de controle e visão de longo prazo das empresas perante o seu público-alvo.

O conceito da vantagem competitiva surgiu em oposição ao conceito da vantagem comparativa criado pelo economista David Ricardo (1817) para defender a tese dos ganhos do livre comércio internacional. Segundo o argumento original, as transações econômicas entre dois países (firmas, pessoas etc.) podem proporcionar ganhos para ambas as partes, desde que elas tenham diferentes custos de produção para os bens transacionados.

De modo mais técnico pode-se dizer que a vantagem competitiva é a ocorrência de níveis de desempenho econômica acima da média de mercado em função das estratégias adotadas pelas empresas.

O termo "vantagem competitiva", amplamente difundido por Michael Porter nos anos 80, é sintetizado como a geração de valor que as organizações agregam perante seus clientes através de elementos que a diferenciem no mercado tornando-a heterogênea positivamente na mente do consumidor que opta pela marca em detrimento aos concorrentes.

Neste contexto, o termo sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável passa de simples ideal de atuação ou mudança comportamental para verdadeira ferramenta de vantagem competitiva de uma empresa que passa a utilizar-se de apelos sociais que criem valores percebidos como diferenciais pelos seus clientes ante os demais *players* do mercado.

Em suma, as empresas possuem vantagens competitivas e atuam de forma eficaz perante

seus concorrentes quando possuem fatores que as distinguem favoravelmente no mercado. Esta percepção deve ser claramente gerada no pensamento e nas opiniões do mercado consumidor e a sustentabilidade passa de conceito para ferramenta de marketing utilizada como vantagem competitiva.

Baseado no exposto acima, este estudo pretende responder: Como as empresas do ramo de metais sanitários utilizam o conceito de sustentabilidade como fonte geradora de vantagens competitivas?

Este trabalho tem como objetivo descrever como os gestores de empresas do ramo de metais sanitários utilizam a sustentabilidade como fonte geradora de valores e vantagens competitivas.

A pesquisa se destina a gestores do setor da construção civil que buscam casos reais que sustentem projetos de atuação sustentável e justifiquem suas implantações através de práticas de mercado já existentes.

Esta pesquisa também permitirá que estudantes de marketing que buscam melhor entendimento da aplicação do conceito de sustentabilidade como fonte de vantagem competitiva em organizações de grande porte, assim como estudantes de sustentabilidade que procuram por materializações de teorias presentes no conceito, bem como, assim como os demais casos, materializar suas pesquisas.

O setor escolhido foi o de metais sanitários devido ao grande impacto gerado ao meio ambiente pelo setor através da utilização dos produtos comercializados pelas empresas atuantes neste mercado. Estes produtos são utilizados com água, considerada o principal recurso natural existente e podem gerar grande consumo dependendo de seu mecanismo de funcionamento.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

Buscando estabelecer entendimento de conceitos e aplicações do marketing que engloba em suas aplicações a vantagem competitiva e estabelecer entendimento do conceito de sustentabilidade, este capítulo objetiva retratar o embasamento teórico que sustenta o estudo, desenvolvido através de bibliografias sobre os assuntos anteriormente citados.

Inicialmente será trabalhada a evolução do conceito de marketing e sua evolução no tempo, demonstrando seu aumento na amplitude de atuação e mudança de abordagem. Serão contemplados também os conceitos que permeiam a definição do termo vantagem competitiva dentre as teorias do marketing geral e como esta ferramenta é trabalhada nas empresas em geral. Na sequência, serão abordados os conceitos relativos ao desenvolvimento sustentável, para o leitor compreender o impacto que as estratégias de sustentabilidade geram nas empresas.

1.1 DO MARKETING COMERCIAL AO MARKETING SOCIAL

A partir da década de 50 que o conceito moderno do marketing surgiu motivado pelas transformações sociais da época - pós-guerra e o aumento da industrialização e da competição. Aumentava o poder do cliente, pois este agora detinha o poder de escolha. Adam Smith (1776) dizia que o consumo é o único objetivo e propósito de toda a produção; ao passo que o interesse do produtor deve ser atendido somente na medida em que possa ser necessário promover o interesse do consumidor. O princípio é tão óbvio que seria absurdo tentar demonstrá-lo. Vê-se que o verdadeiro marketing se preocupa em satisfazer necessidades e não somente em criá-las. Portanto, o marketing não é um vilão, ele é uma ferramenta importante para o equilíbrio social.

Levando-se em conta a abordagem e objetivos do marketing no ambiente corporativo, pode-se realizar análise temporal - apresentada no Quadro 1 - com objetivo de ilustrar as

alterações do conceito marketing no decorrer do tempo.

Quadro 1 : Evolução temporal do conceito e abordagem do Marketing.

Período	Anos 50	Anos 70	Anos SG-atual
Filosofia de Abordagem	Marketing Generalista	Marketing Generalista e início do Marketing Social	Marketing Generalista e Marketing Social
Conceito/Aplicação	Marketing como ferramenta exclusiva de vendas e aumento dos lucros	Marketing como ferramenta de vendas e geração de lucros Marketing para organizações sem fins lucrativos Fonte de ideias	Marketing como ferramenta de vendas e lucro Marketing para organizações sem fins lucrativos Fonte de ideias Programas de Responsabilidade Social Marketing "verde" como fator de diferenciação.

Fonte: ROMEIRO, M. C. 2006.

Através de análise da evolução do marketing no tempo, observa-se que sua abordagem antes voltada exclusivamente à finalidade maior das empresas - lucro através da distribuição de bens e serviços - passa a participar ativamente de questões sociais através de disseminação de ideias, valores e criação de programas específicos ao campo social.

1.2 VALOR E VANTAGEM COMPETITIVA

Um dos maiores desafios do marketing nas organizações é a criação de valor através da atuação diferenciada perante seus concorrentes, gerando e sustentando vantagens em relação a outros *players* do mercado. As ferramentas de atuação heterogênea, diferenciada e geradora de valor são denominadas vantagens competitivas.

De acordo com Kotler (1991) a vantagem competitiva é a ferramenta que gera maior valor percebido pelo cliente ao analisar o produto ou serviço recebido, resultado da percepção do custo x benefício do bem adquirido.

A estratégia de diferenciação conduz a empresa a buscar obter vantagem por meio de ofertas altamente valorizadas pelos consumidores, mesmo que mais custosas. O custo maior não é problema, porque os consumidores permitem-se pagar um preço-prêmio por produtos que são percebidos como mais capazes de satisfazer suas necessidades, o que não significa que se possa descuidar da estrutura de custos, pois isso comprometeria os resultados da empresa.

Ademais, Grant (1995) afirma que, independente da estratégia adotada, a vantagem competitiva somente é efetiva e gera rentabilidade se comunicada e percebida pelos consumidores. Com isso, ressalta-se o valor da marca, que é considerada um dos bens intangíveis mais importantes que uma organização pode investir. Por meio de uma imagem valorizada, a empresa pode entrar em novos mercados com um diferencial que possivelmente suas concorrentes não o teriam.

1.3 SUSTENTABILIDADE

Quem primeiro usou o termo sustentabilidade foi a norueguesa Gro Brundtland, ex-primeira-ministra de seu país. Em 1987, como presidente de uma comissão da Organização das Nações Unidas, Gro Brundtland publicou um livreto chamado *Our Common Future*, também

conhecido de Relatório Brundtland, que relacionava meio ambiente com progresso. Nele, escreveu-se pela primeira vez o conceito: "Desenvolvimento sustentável significa suprir as necessidades do presente sem afetar a habilidade das gerações futuras de suprirem as próprias necessidades". Note que interessante: a proposta não era só salvar a Terra cuidando da ecologia, mas suprir todas as necessidades de gerações sem esgotar o planeta. "Nem de longe se está pedindo a interrupção do crescimento econômico", frisou Gro Brundtland. "O que se reconhece é que os problemas de pobreza e subdesenvolvimento só poderão ser resolvidos se tiver uma nova era de crescimento sustentável, na qual os países do sul global desempenhem um papel significativo e sejam recompensados por isso com os benefícios equivalentes."

O uso do termo sustentabilidade difundiu-se rapidamente, incorporando-se ao vocabulário politicamente correto das empresas, dos meios de comunicação de massa, das organizações da sociedade civil, a ponto de se tornar quase uma unanimidade global.

Toda atividade que envolve e aglutina pessoas tem uma regra clara: para ser sustentável, precisa ser economicamente viável, socialmente justa, culturalmente aceita e ecologicamente correta.

O quadro 1 apresenta os marcos responsáveis pelo surgimento e disseminação do conceito de desenvolvimento sustentável.

Quadro 1: Síntese dos marcos responsáveis pela disseminação do conceito de sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável.

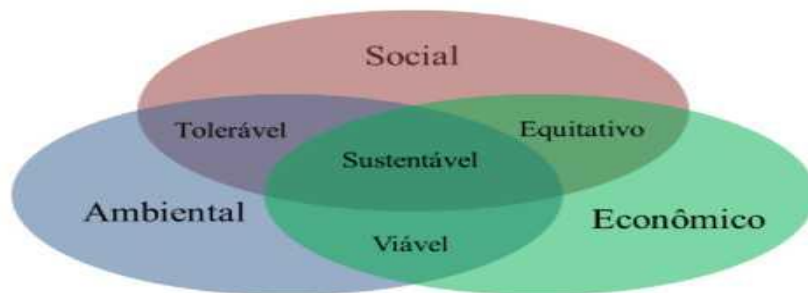
Ano	Acontecimentos/Marcos
1972	Publicação do Relatório do Clube de Roma (<i>The Limits to Growth</i>) sobre riscos globais dos efeitos da poluição e do esgotamento das fontes de recursos naturais. Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento e Meio Ambiente Humano, em Estocolmo, Suécia, com a participação de 113 países, O conceito de Eco- desenvolvimento foi apresentado por Ignacy Sachs, considerado precursor do Desenvolvimento Sustentável.
1975	Elaboração do Segundo Plano Nacional de Desenvolvimento (PND-1975/79) que definiu prioridades para o controle da poluição industrial.
1980	Em 1980 surge a noção de Ecologia profunda, que coloca o homem como o componente de sistema ambiental complexo, holístico e unificado.
1987	A ONU criou a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento que desenvolveu o paradigma de desenvolvimento sustentável, cujo relatório Brundtland (<i>Our Common Future</i>) propunha limitação do crescimento populacional, garantia de alimentação, preservação da biodiversidade e ecossistemas, diminuição do consumo de energia e desenvolvimento de tecnologias de fontes energéticas renováveis, aumento da produção industrial a base de tecnologias adaptadas ecologicamente, controle da urbanização e integração campo e cidades menores e a satisfação das necessidades básicas.
1991	A Câmara de Comércio Internacional (CCI) aprovou "Diretrizes Ambientais para a Indústria Mundial", definindo 16 compromissos de gestão ambiental a serem assumidos pelas empresas, conferindo à indústria responsabilidades econômicas e sociais nas ações que interferem com o meio ambiente. Essas diretrizes foram acatadas no Brasil, pelo Comitê Nacional da Câmara de Comércio Internacional, tendo-se criado a Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável.
1992	Realizou-se no Rio de Janeiro a ECO-92 (a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento) na qual foram elaboradas a Carta da Terra (Declaração do Rio) e a Agenda 21, que reflete o consenso global e compromisso político objetivando o desenvolvimento e o compromisso ambiental.
1997	Discutido e negociado em Quioto no Japão, o Protocolo propõe um calendário pelo qual os países membros teriam obrigação de reduzir a emissão de gases do efeito estufa. Em novembro de 2009, 187 países haviam aderido ao Protocolo.
1999	John Elkington concebeu o <i>Triple Bottom Line</i> (TBL) para ajudar empresas a entrelaçarem os componentes do desenvolvimento sustentável: prosperidade econômica, justiça social e proteção ao meio ambiente em suas operações.
2002	Aconteceu, em Johannesburgo, a conferência mundial denominada Rio + dez, onde se instituiu a iniciativa " <i>Business Action For Sustainable Development</i> ".
2006	O documentário "Uma verdade inconveniente" de Davis Guggenheim (sobre a militância política de Al Gore a quem rendeu o Nobel da Paz em 2007 e dois Oscar) cuja mensagem principal (" <i>become carbon neutral</i> ") se coloca como um novo paradigma planetário.
2009	Realiza-se em Copenhaga a 15ª Conferência do Clima (COP 15) das Nações Unidas, evento que reuniu 25 Chefes de Estado.

Fonte: BACHA, M. L., SANTOS, J., SCHAUN, A. 2010.

2.4. TRIPLE BOTTOM LINE (SOCIAL / AMBIENTAL / ECONÔMICO)

O *Triple Bottom Line* surgiu em meados nos anos 90 e ilustra um novo perfil de gestão das empresas modernas que passam, agora, a analisar seus negócios através não somente da ótica econômica, mas também sob os aspectos social e ambiental. Estes aspectos devem interagir de maneira holística e sinérgica de forma a gerar um real desenvolvimento sustentável da organização.

Figura 1: Triple Bottom Line



Fonte: LAGES, R. T. S., LAGES, R. T. S., FRANÇA, S. L. B. 2012.

A figura 1 ilustra a relação entre as três dimensões para a sustentabilidade, onde tem a relação “tolerável” entre o Meio Ambiente e a Sociedade, a relação “equitativa” entre a Sociedade e a Economia, e a relação “viável” entre a Economia e o Meio Ambiente. O conceito da sustentabilidade está justamente no centro das três dimensões, onde é possível observar a convergência entre Meio Ambiente, Sociedade e Economia.

Savitz (2006) reitera que a gestão dos negócios deve considerar não somente questões econômicas, mas também sociais e de meio ambiente. Mais ainda, sugere que o sucesso das empresas depende do alinhamento de interesses entre os *stakeholders* e a organização.

2.5. SUSTENTABILIDADE COMO VANTAGEM COMPETITIVA

O termo desenvolvimento sustentável ou sustentabilidade, como já dito anteriormente, é um assunto que vem sendo discutidos por pesquisadores e organizações que passam a levantar a importância da questão ambiental, e a se reunirem para discutir o assunto, mudando a visão anterior de que o desenvolvimento sustentável limita o desenvolvimento financeiro, desta forma voltando às ações para o desenvolvimento econômico, porém com atuação sustentável.

Com o crescente número de empresas, aumento da concorrência e da complexidade dos negócios, as organizações obrigam-se a repensar o desenvolvimento econômico, social e ambiental e também buscar uma nova maneira de realizar seus negócios, procurando investir em novos processos de gestão para obter vantagens competitivas.

Diante do desafio de lidar neste mercado cada vez mais competitivo e com um público com novo perfil e novas exigências, existe a oportunidade de aprender, rever conceitos e perceber que o que antes era considerado barreira, agora pode ser encarado como vantagem competitiva para as empresas. Todas as empresas devem saber que o que atende aos desejos do cliente, assim como deve estar ciente de que o conceito de desenvolvimento sustentável pode trazer uma vantagem competitiva sobre os concorrentes.

Nos negócios são cada vez mais claros os benefícios competitivos alcançados e as oportunidades de negócios que se podem alcançar com políticas de sustentabilidades e marketing sustentável. O novo contexto econômico da sociedade busca um relacionamento com instituições que sejam éticas, com boa imagem no mercado e que atuem de forma socialmente responsável.

A sustentabilidade começa a ser encarada como uma estratégia para o marketing empresarial e não deve ser vista somente como uma moda ou uma tendência, é uma mudança cultural e ela está aqui para ficar. Estas tendências desafiam os modelos convencionais de compra, cabe aos empresários fazer uso desse novo marketing, para então sobressair-se frente aos desafios do novo milênio.

2. METODOLOGIA DE PESQUISA

Trata-se de pesquisa qualitativa, utilizando-se o método de estudo de casos múltiplos. Pesquisas qualitativas envolvem coleta de dados que estão principalmente na forma de palavras, enquanto pesquisa quantitativa envolve dados que ou estão em formato numérico ou podem ser expressos em números.

Opta pelo estudo de caso por ter caráter de profundidade e detalhamento e por ser circunscrita às empresas estudadas. O estudo de caso busca esclarecer como decisões foram tomadas, seus motivos, como foram implementadas e quais os resultados obtidos (Vergara, 2003).

Foram selecionadas para a pesquisa duas empresas representativas para o setor:

(i) a primeira empresa, denominada *Empresa A*, é líder do mercado de metais sanitários e *holding de grande conglomerado brasileiro* do setor da construção civil;

(ii) a segunda empresa, denominada *Empresa B*, é multinacional americana nova entrante e *holding de grande conglomerado americano* do setor da construção civil;

A princípio, utilizou-se material disponível nos *websites* das empresas e materiais de divulgação já disponíveis.

A pesquisa de campo foi realizada em duas partes. Em um primeiro momento, por meio de entrevista via correio eletrônico, semiestruturada com gestores de departamentos que atuam com o tema sustentabilidade. Em um segundo momento, direcionada aos colaboradores, também através de correio eletrônico, das empresas do setor, com participantes posicionados hierarquicamente no mínimo como analistas e de diversos departamentos.

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ambas as empresas pesquisas possuem projetos de responsabilidade social específicos, porém, em razão do escopo deste estudo, estes aspectos não serão apresentados, mantendo o foco concentrado em questões voltadas às estratégias sustentáveis adotadas pelas empresas.

No referente à importância do conceito de sustentabilidade, é constatado que todos os entrevistados consideram-no cada dia mais importante para as organizações, pois as mesmas buscam cada vez mais se destacar no mercado perante seus concorrentes, fidelizar e ganhar novos clientes. Atuar de maneira sustentável é um fator fundamental para se diferenciar no mercado e tornar a marca ou produto a primeira escolha dos consumidores.

3.1 A EMPRESA A

A “Empresa A” é atualmente a líder no setor de metais sanitários e foi fundada no final da década de 1940, sendo a empresa que deu origem ao grupo empresarial à qual pertence.

Desde então, a área de atuação do grupo empresarial à qual pertence a “Empresa A” foi sendo expandida e diversificada.

O Grupo possui capital aberto e atua hoje nos negócios de metais sanitários, louças sanitárias e pisos laminados. As empresas do Grupo estão organizadas operacionalmente por áreas de negócio que estão distribuídas em:

- (i) Madeira: Divisão de negócios do Grupo responsável pela fabricação de painéis de madeira feitos a partir de pinus e eucalipto;
- (ii) MS e LS: Divisão de negócios do Grupo responsável pela fabricação de metais sanitários, louças sanitárias e acessórios.

É um grupo com atuação internacional, porém, 95% de seus negócios concentram-se no Brasil, sendo seus principais mercados internacionais os países do MERCOSUL.

Em seu website, a empresa conta com página exclusiva para tratar o assunto sustentabilidade e no ano de 2011 recebeu o prêmio Green Building Brasil.

A empresa possui como missão: “Atender com excelência às demandas dos clientes, pelo desenvolvimento e oferta de produtos e serviços que contribuam para a melhoria da qualidade de vida das pessoas, gerando riqueza de forma sustentável.” se apresentando como uma empresa preocupada como seus clientes e com bases na sustentabilidade.

4.1.1 RESULTADOS DA EMPRESA A

Discutindo-se sobre o conhecimento a respeito do conceito sustentabilidade, todos os entrevistados demonstraram conhecer o tema, alguns com maior profundidade, outros com menor, porém, todos sabem o que o conceito aborda em sua ideia principal e seu ideal com visão de longo prazo. Para o Gestor de Qualidade da “Empresa A”, a sustentabilidade deixa de ser um conceito e passa a ser uma prática cada vez mais habitual e até mesmo obrigatória no mundo corporativo.

Quando discutido sobre as estratégias da empresa com relação à sustentabilidade, somente 30% dos entrevistados possuíam noção de como a empresa utiliza o conceito de desenvolvimento sustentável como vantagem competitiva e ferramenta para alavancagem de vendas. Um dos conhecedores desta relação foi o Gestor de Qualidade da empresa, e segundo o mesmo, o conceito de atuação sustentável é mais difundido no âmbito de vendas há órgãos públicos que exigem certificações básicas para participação de licitações.

No quesito grau de preocupação da empresa em relação a atuar sustentavelmente, 100% dos entrevistados relataram que apesar de existir, esta preocupação não representa fator que possa ocasionar mudanças no perfil de atuação da empresa, perfil que é baseado primeiramente na busca de rentabilidade, independente de ser sustentável ou não.

Nenhum dos entrevistados possui conhecimento se há mensuração de resultados gerados pelo fator sustentabilidade nas estratégias de atuação da empresa. Desconhecem também se existem dados disponíveis sobre o impacto do conceito de sustentabilidade nas empresas fabricantes de metais sanitários.

Questionados sobre a existência de canal de comunicação específico para disseminação de assuntos que abordem o desenvolvimento sustentável, todos os entrevistados disseram desconhecer a existência do mesmo. Relataram a existência canais de comunicação interna e externa, como email marketing, jornais e informativos, porém, nenhum deles trata a sustentabilidade de forma exclusiva. Alguns dos entrevistados citaram, também, que não se recordam se já existiu pauta, seja em qual for o meio de comunicação, que abordasse algum conceito sustentável.

Questionados a respeito da concorrência, 50% dos entrevistados estão cientes a respeito da existência de produtos com apelo à economia de água ofertados pelos demais *players* do setor e julgam que as ferramentas utilizadas pelas outras empresas são mais eficientes por serem mais percebidas no mercado.

É notado que o posicionamento de liderança de mercado gera dificuldades na mudança de cultura empresarial já que, de certa forma, esta posição no mercado acaba criando acomodação da empresa quanto há mudanças comportamentais e em suas estratégias base de atuação. Outros fatores percebidos foram: desconhecimento de sustentabilidade por parte dos colaboradores, dificuldade de capacitar pessoas e dificuldade em adaptar suas estratégias para

um perfil mais focado há questões sustentáveis.

Quando discutido em relação ao valor percebido pelo cliente é constatado que devido ao apelo ainda incipiente quanto ao conceito sustentabilidade, não há claro aumento de valor percebido pelo cliente devido há isto e sim, por outros fatores. Os entrevistados comentaram que o consumidor brasileiro ainda considera o design e status gerado pela marca em detrimento ao fator economia de água, mencionando inclusive que a empresa pode cobrar um valor maior pelo produto devido ao conceito que a marca possui no mercado.

Para a totalidade dos entrevistados o gerenciamento ambiental é ferramenta essencial para planejamento de longo prazo devido à entrada de empresas multinacionais no mercado advindas de praças que utilizam o conceito de sustentabilidade efetivamente como vantagem competitiva.

Em suma, é claramente percebido que a empresa ainda não utiliza a sustentabilidade como vantagem competitiva e sim como mero fator agregador. O consumidor e os colaboradores também não identificam, de forma clara, a utilização de tais conceitos por parte da empresa e julgam o design a grande diferenciação da empresa.

3.2 A EMPRESA B

A “Empresa B” é de origem norte americana e iniciou suas operações no mercado brasileiro em 2010 porém foi fundada no final da década de 1950, sendo, assim como a “Empresa A”, a empresa que deu origem ao grupo empresarial à qual pertence.

Desde então, a área de atuação do grupo empresarial à qual pertence a “Empresa b” também foi sendo expandida e diversificada.

O Grupo possui capital aberto com ações comercializadas na Bolsa de Nova Iorque e atua hoje nos negócios de materiais de construção e decoração, totalizando 22 empresas atuantes em diversos setores.

É um grupo com atuação internacional, tendo como principais, fora dos Estados Unidos, os mercados brasileiro, chinês, europeu e oriente médio.

Em seu website, a empresa também conta com página exclusiva para tratar o assunto sustentabilidade e no ano de 2011 foi considerada a parceira do ano pela Agência Nacional de Proteção ao Meio Ambiente dos Estados Unidos devido, sendo considerada a empresa que mais contribuiu para a preservação do meio ambiente.

A empresa possui como visão “No coração da “Empresa B” há a crença de que há uma maneira melhor de conviver com água” demonstrando clara preocupação com a questão consumo de água. Seus produtos, em geral, possuem restritores de vazão que limitam o consumo máximo do produto e tecnologias economizadoras, isto resulta em economia de água sem prejuízos ao conforto por parte do utilizador.

3.2.1 RESULTADOS EMPRESA B

Os conceitos e discussões abordados foram os mesmos direcionados à “Empresa A”. Iniciando a discussão sobre o conhecimento a respeito do conceito sustentabilidade, todos os entrevistados, assim como identificado na outra empresa, demonstraram conhecer o tema, porém, todos com boa amplitude de conhecimento. Para o Gerente de Marketing e Vendas, da “Empresa B”, a sustentabilidade é conceito utilizado corriqueiramente pela empresa que encarar como fator determinante nas tomadas de decisão.

Referente às estratégias da empresa com relação à sustentabilidade, somente 100% dos entrevistados possuíam noção de como a empresa utiliza o conceito de desenvolvimento sustentável como vantagem competitiva e ferramenta para alavancagem de vendas. De acordo com o Gerente de Marketing e Vendas, um dos principais argumentos de vendas utilizados pela

empresa é o conceito sustentabilidade com foco na economia de água.

Tocando no assunto grau de preocupação da empresa em relação a atuar sustentavelmente, 100% dos entrevistados relataram que há grande preocupação da empresa em atuar de maneira ecologicamente responsável e que a empresa busca, sim, ser rentável, porém, não abre mão de ser sustentável.

Também não há conhecimento, para todos os entrevistados, sobre mensuração de resultados gerados pelo fator sustentabilidade nas estratégias de atuação da empresa e assim como descrito para a "Empresa A", desconhecem se existem dados disponíveis sobre o impacto do conceito de sustentabilidade nas empresas fabricantes de metais sanitários.

No tangente à existência de canal de comunicação específico para disseminação do assunto sustentabilidade, há conhecimento, por parte de 70% dos entrevistados, de que o mesmo está presente no mercado americano mas não no brasileiro.

A respeito da concorrência, 100% dos entrevistados estão cientes a respeito do incipiente apelo à sustentabilidade adotado pelas empresas nacionais, bem como, agressividade de atuação por parte de outros novos entrantes de origem estrangeira.

Quando discutido em relação ao valor percebido pelo cliente, é constatado que o mesmo gera interesse por parte dos consumidores, porém, devido ao fato da líder de mercado não atuar de maneira clara com esta abordagem, a geração de valor não é suficiente para se tornar fator determinante para optar pela marca.

Para a totalidade dos entrevistados, assim como ocorrido na "Empresa A", o gerenciamento ambiental é ferramenta essencial para planejamento de longo prazo e ferramenta para geração de vantagem competitiva.

Em suma, é claramente percebido que, apesar de constantemente utilizado e claramente percebido pelos colaboradores, o fator design e o fator tradição de marca ainda são mais determinantes para escolha da marca por parte dos clientes.

3.3 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Ambas as empresas possuem em suas missões ou visões a incorporação da noção de sustentabilidade, demonstrando que há correlação entre o desenvolvimento sustentável e negócios, posicionando-as como empresas que enxergam a sustentabilidade como fonte geradora de valor ou fator de diferenciação.

Nas duas empresas pesquisadas, existem departamentos voltados à gestão ambiental que trabalham de maneira a identificar oportunidades de mercado, fazendo pontes com as demais estratégias da empresa.

Observou-se que as áreas que cuidam dos aspectos de sustentabilidade, possuem perfil consultivo, sendo responsáveis por disseminar os conceitos socioambientais para as demais áreas da empresa.

Na empresa de origem nacional, não há total disseminação do conceito sustentável dentre os funcionários, cenário oposto ao encontrado na empresa de origem americana. Fator este que gera percepção da diferença de geração de valor que a atuação sustentável impacta nos dois mercados de origem das empresas estudadas.

A maior falha percebida, por ambas as empresas, é a comunicação da sustentabilidade como grande fator de geração de valor e vantagem competitiva, principalmente a comunicação voltada aos clientes ainda desconhecedores destas abordagens dada a característica tradicionalista deste mercado. Na empresa de origem nacional, esta falha se estende à comunicação interna que também foi citada pelos entrevistados como ponto a ser melhorado.

Existem deficiências quanto à mensuração do resultado gerado pelo fator sustentabilidade como vantagem competitiva em todo o setor, tendo ambas as empresas este ponto em aberto, o que de certa forma coloca em dúvidas a efetividade em se utilizar o fator sustentabilidade nas estratégias da empresa.

Nas duas pesquisas, as citações relativas aos *stakeholders* foram pouco abordadas e quando foram, sempre se relacionaram aos clientes, sejam eles lojistas, consumidores finais ou o governo e os colaboradores da empresa.

4. CONCLUSÃO

Pode-se afirmar que as empresas utilizam como argumento de vendas de seus produtos, diferenciando-se no canal de vendas, o conceito sustentável, desenvolvem projetos e produtos que giram em torno da sustentabilidade empresarial.

Apesar de estar atualmente mais exigente, os compradores brasileiros do setor ainda consideram como fator determinante para escolha da marca, o design e tradição da empresa fabricante. O conceito sustentabilidade é visto como diferencial, porém, sem força que leve o consumidor a, efetivamente, mudar de marca ou produto.

Na empresa de origem americana, os principais produtos buscam ser ambientalmente corretos, ao mesmo tempo em que busca geração rentabilidade para os envolvidos. Isto se dá devido às características do mercado origem da empresa, muito mais exigente e normatizado do que o mercado nacional.

As empresas em estudo possuem áreas de gestão de processos e procedimentos ligados ao desenvolvimento sustentável, de forma a garantir que seus clientes também estejam adquirindo uma ferramenta para se obter lucratividade, enquanto trabalham de acordo com os novos padrões sustentáveis de produção e juntamente adquirirão vantagem competitiva para atuar no mercado com grandes oportunidades de crescimento.

Quanto à questão prática do desenvolvimento sustentável, fundamental para a sobrevivência das organizações ao longo prazo, pode-se concluir que a adaptação ao novo paradigma por parte das empresas é gradativa no mercado nacional, ao mesmo tempo em que é fator decisivo para sua sobrevivência no mercado. O comportamento do consumidor também está sendo alterado gradativamente, delineando maior interesse ao respeito de questões sustentáveis.

Percebem-se mudanças drásticas na forma de produzir e empreender, onde ocorre a transição de um modelo de produção capitalista - em que o objetivo principal era apenas gerar lucros, sem medição dos impactos sócio ambientais que tais processos ocasionavam - para uma forma de produzir onde a utilização dos recursos naturais de forma renovável e a valorização do ser humano passa a ser considerado primordial ao se pensar em negócios rentáveis no futuro.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fernando. O Bom Negócio da Sustentabilidade. Rio de Janeiro. Nova Fronteira, 2002.

ARRUDA, L., QUELHAS, O. L. G. Sustentabilidade nas organizações brasileiras: Conceitos e Abordagens. VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro. 2010.

AZEVEDO, A. C., CUNHA, F. R., QUINELATO, R., MADUREIRA, D. M. Consciência ambiental e Comportamento do consumidor. XIII SEMEAD. São Paulo. 2010.

BACHA, M. L., SANTOS, J., SCHAUN, A. Considerações teóricas sobre o Conceito de sustentabilidade. VII SEGET. Rio de Janeiro. 2010.

BRUNDTLAND, G. H. (org). Nosso futuro comum. 2 ed. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 1991.

CARIDADE, A. V. S. Estratégias corporativas para a sustentabilidade: Estudo de casos múltiplos. 2012. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo - USP.

CLARO, P. B. O., CLARO, D. P., AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. Revista de Administração, n. 4, out./nov./dez. 2008.

FEDATO, M. C. L. Responsabilidade social corporativa: Benefício social ou vantagem competitiva? Um estudo das estratégias de atuação social empresarial e sua avaliação de resultados. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo - USP.

GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRANT, R. M. Comtemporary Strategy Analysis: concepts, techniques, applications. Cambridge. 1995.

INSTITUTO ETHOSDE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Indicadores Ethos. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/indicadores>>. Acesso em: 10 out. 2012.

JÚNIOR, S. S. B., SILVA, D., MORETTI, S. L. A., Fatores de influência no consumo “verde”: Um estudo sobre o comportamento de compra no setor supermercadista. Revista Brasileira de Marketing, n. 1, jan./abr. 2011.

LAGES, R. T. S., LAGES, R. T. S., FRANÇA, S. L. B. Indicadores de desempenho com o conceito do Triple Bottom Line e a Metodologia do Balanced Scorecard. VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro. 2010.

MOTTA, S. L. S., O, B. O marketing ecológico como vantagem competitiva. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 14, n. 2, abril/junho 2007.

RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE. Sabesp. São Paulo. 2011.

ROMEIRO, M. C. Um estudo sobre o comportamento do consumidor ambientalmente favorável: Uma verificação na região do ABC paulista. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo - USP.

SAVITZ, A. W., WEBER, K. The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social, and Environmental Success — and How You Can Too. São Francisco. Jossey-Bass, 2006

WORLD COMISSION ON ENVIROMENTAL AND DEVELOPMENT (WCED). Ourcommon future. Oxford: Oxford University Press, 1987.