

**INVESTIMENTOS ESTRATÉGICOS EM SUSTENTABILIDADE: um estudo de caso na empresa Grendene S.A.**

**ANTONIO JÚNIOR MOREIRA BRANDÃO**  
UNIVERSIDADE ESTADUAL VALE DO ACARAÚ (UVA)

**BENEDITA MARTA GOMES COSTA**  
UNIVERSIDADE ESTADUAL VALE DO ACARAÚ (UVA)

# INVESTIMENTOS ESTRATÉGICOS EM SUSTENTABILIDADE: um estudo de caso na empresa Grendene S.A.

## 1. Introdução

Com a globalização, o surgimento de novas tecnologias, o crescimento da internet e aumento da concorrência, o ambiente global dos negócios tem se tornado cada vez mais dinâmico e competitivo. Nesse contexto, passou a ser uma necessidade das organizações a flexibilidade, a tomada de decisões rápida e assertiva, para se adaptarem e responderem às mudanças que ocorrem no mercado. Com isso, entre as forças que tem direcionado essas mudanças, pode-se citar os requisitos de sustentabilidade, que estão se tornando mais urgentes e entrando na pauta das organizações, passando-se a adotar a sustentabilidade como estratégia de negócios (PORTER; KRAMER, 2006 *apud* YAGASAKI; MARTINS, 2012, p. 02).

Nesse sentido, o tema sustentabilidade vem ganhando importância nas organizações. Essa perspectiva pode ser constatada no meio empresarial quando se observa a busca para integrar a sustentabilidade ao planejamento estratégico e a sua implementação no *core business* (negócio central) das empresas, ganhando, com isso, um viés estratégico, surgindo assim a sustentabilidade estratégica. Assim, a nova tendência é trabalhar a sustentabilidade não só para cumprir a legislação ambiental, mas principalmente para gerar valor para a empresa e para os seus *stakeholders*, buscando um equilíbrio com o meio ambiente (OLIVEIRA et al, 2012). Complementar a essa discussão, Mikulcic, Duic e Dewil (2017) argumentam que a gestão responsável e consciente quanto ao meio ambiente é um suporte do conceito de desenvolvimento sustentável.

A sustentabilidade, no ramo empresarial, pode ser categorizada em dois tipos: sustentabilidade filantrópica e sustentabilidade estratégica. A sustentabilidade filantrópica está relacionada aos investimentos que não estão ligados ao *core business* da organização e que tem impacto indireto, por exemplo, no aumento da visibilidade da marca. A sustentabilidade estratégica, conforme Porter e Kramer (2011), está relacionada aos investimentos que estão ligados ao *core business* da organização e tem como base os problemas ambientais e sociais, associando-se ao conceito de Criação de Valor Compartilhado.

Para Hart e Milstein (2004), algumas empresas estão começando a abordar a sustentabilidade do ponto de vista estratégico e consideram esse tipo de abordagem como “uma oportunidade de negócios, abrindo caminho para a diminuição de custos e riscos, ou até elevando seus rendimentos e sua participação de mercado por meio da inovação”. A nova abordagem busca a criação de valor sustentável para os acionistas e seus *stakeholders*, tendo em vista o aspecto econômico da organização.

## 2. Problema de Pesquisa e Objetivo

Muitos gestores não sabem a importância e o que a organização ganha efetivamente com a adoção da sustentabilidade como estratégia empresarial, além de não saber os benefícios gerados por meio dos Investimentos Estratégicos em Sustentabilidade e, por isso, consideram a sustentabilidade apenas como um custo adicional, que afeta o equilíbrio econômico-financeiro e não como um investimento que pode dar retorno no longo prazo. Nesse sentido, a questão que se buscará responder por meio dessa pesquisa será a seguinte: Quais os benefícios advindos dos Investimentos Estratégicos em Sustentabilidade (IES) para uma organização no setor de calçados?

Desta forma, o presente artigo tem como objetivo geral analisar e discorrer sobre os benefícios advindos dos *IES*, em uma organização do setor de calçados da cidade de Sobral-CE. Como objetivo específico, pretende-se: verificar quais os *IES* adotados pela empresa tendo como base os cinco grandes pilares (meio ambiente, fornecedores, funcionários, consumidores e comunidade).

Realizou-se levantamento por meio de dados secundários obtidos em estudos bibliográficos e coleta de dados secundários junto à empresa do setor calçadista. Além desta introdução, o artigo contém um referencial teórico envolvendo os temas: sustentabilidade; *Triple Bottom Line* versus *Single Bottom Line* e Investimentos Estratégicos em Sustentabilidade. Apresenta, além disso, uma seção que detalha a metodologia e outra que contempla os resultados e discussões do trabalho.

Torna-se oportuno enfatizar que a temática sobre a estratégia em sustentabilidade já foi objeto de estudo promovido por Pinsky, Dias e Kruglianskas (2013); Yagasaki e Martins (2012), no entanto, esses se detêm a análise da sustentabilidade enquanto estratégia empresarial e não levam em consideração a análise dos investimentos estratégicos.

### **3. Fundamentação Teórica**

#### **3.1 Sustentabilidade**

A preocupação com o meio ambiente e com a questão da sustentabilidade ganhou destaque a partir da década de 60, mas é na década de 70 que ganha maior proporção com a Conferência de Estocolmo, realizada em 1972, na Suécia. Nessa perspectiva, as discussões ambientais propiciam o surgimento de políticas de gerenciamento ambiental, assim como para o direcionamento da atenção das nações para a questão ambiental (PASSOS, 2009, p. 01).

Essa nova visão proporcionou maior engajamento dos Estados com relação a matéria de meio ambiente, resultando, segundo Passos (2009), na incorporação de uma nova ordem nas leis dos Estados, gerando Direito Ambiental. No Brasil, a Constituição Federal de 1988 possui um capítulo abordando sobre o meio ambiente, muito por causa das pressões e influências das discussões e Conferências realizadas acerca do tema meio ambiente. O art. 225 incorporou, tanto o que vinha sendo discutido nas Conferências e discussões sobre o meio ambiente, quanto o conceito de desenvolvimento sustentável, apresentado pela Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento no Relatório Brundtland, em 1987. Esse dispositivo da Constituição Federal de 1988 confere proteção ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, além de dizer que não é só o Poder Público que tem o dever de preservá-lo, assim como a coletividade, para garantir que as gerações futuras e atual, satisfaçam suas necessidades, buscando respeitar e preservar o meio ambiente.

Embora alguns países já estivessem, na década de 90, incorporado em seus ordenamentos jurídicos a temática da proteção do meio ambiente, ainda havia a necessidade de discutir e dar visibilidade, em âmbito internacional, à implementação dos princípios da Declaração de Estocolmo. Nesse cenário foi realizada a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, também conhecida como Conferência Rio-92 ou Eco-92, realizada na cidade do Rio de Janeiro, em 1992. Segundo Passos (2009), após a Conferência Rio-92, os princípios advindos da Conferência de Estocolmo passam a serem formulados e estruturados de maneira mais concreta, clara e precisa.

Essas discussões foram importantes para o surgimento, no âmbito empresarial, de certificações relacionadas à Gestão Ambiental, sustentabilidade e à preservação do meio ambiente. A principal das certificações relacionadas a Gestão Ambiental é a norma ISO 14000, que é uma ferramenta que auxilia o gestor a identificar, analisar, priorizar e gerenciar

seus riscos ambientais da melhor maneira possível. Trabalhar a questão da sustentabilidade nas empresas passou a ter um viés estratégico, e a legislação ambiental e as certificações contribuem para que ocorra a preservação ambiental ao mesmo tempo em que a organização agrega valor aos seus produtos e/ou serviços.

No contexto empresarial, a sustentabilidade ganhou destaque no final da década de 90, quando John Elkington apresenta o conceito de tripé da sustentabilidade, mais conhecido como *Triple Bottom Line*. Ao longo das décadas, vem surgindo novas formas de se trabalhar a sustentabilidade de forma integrada, podendo-se citar o *Single Bottom Line*, uma nova abordagem de sustentabilidade nas empresas, assunto também a ser discutido no próximo tópico.

### **3.2 *Triple Bottom Line* versus *Single Bottom Line***

No âmbito empresarial, o termo sustentabilidade ganhou força na década de 90, quando John Elkington apresentou o termo *Triple Bottom Line*. Segundo John Elkington (2004), o *Triple Bottom Line* está dividido em três pilares (ou dimensões), conforme citados anteriormente, a saber: ambiental, social e econômico.

Para Claro e Claro (2014), a dimensão ambiental está relacionada ao impacto das atividades empresariais no meio ambiente. Nessa dimensão, as organizações devem elaborar ações que mitiguem o impacto negativo de suas atividades, tais como melhorar o uso dos recursos, diminuir a geração de lixo, diminuir o consumo de energia, etc. A dimensão social está relacionada aos fatores inerentes à vida em sociedade, o que permeia as habilidades dos indivíduos, as experiências, as competências, entre outros. Essa dimensão aborda a questão do capital humano da organização. A dimensão econômica inclui a questão da produção, distribuição e consumo de produtos e serviços. Deve-se buscar o lucro, mas sempre respeitando e preservando o meio ambiente. Assim, para que a sustentabilidade se sustente, os três pilares (ou dimensões) citados anteriormente devem estar alinhados.

Para que os investimentos em sustentabilidade implementados pelas organizações obtenham retorno, faz-se necessário satisfazer não só o conceito do *Triple Bottom Line*. No esboço dessas discussões surgiu a necessidade de um modelo de sustentabilidade que visasse a integração das três dimensões e que estivesse relacionado ao *core business* das organizações, já que o *Triple Bottom Line* está relacionado à sustentabilidade filantrópica e não à sustentabilidade estratégica. Para isso, foi criado o *Single Bottom Line*, um modelo que permite uma visão integrada da sustentabilidade. A principal contribuição desse modelo está na incorporação dos desempenhos ambientais e sociais levando em consideração a perspectiva econômico-financeira da organização. Com isso, passa-se a pensar em fazer investimentos em sustentabilidade que estejam relacionados ao *core business* da organização e que criem valor sustentável para os acionistas e seus *stakeholders* (CLARO; CLARO, 2014).

As organizações que seguem o modelo *Single Bottom Line* investem em práticas ambientais e sociais que estejam ligadas diretamente ao seu *core business* e que tenham impacto direto nas operações produtivas. Nesse sentido, a empresa deve mirar na diminuição da poluição das operações produtivas, investir em melhorias no processo produtivo e em ações relacionadas à criação de produtos ambientalmente corretos. Com relação à dimensão social, deve-se focar em ações, projetos ou programas que estejam relacionadas às operações produtivas e aos *stakeholders*. Assim, os investimentos devem estar voltados para melhoria do ambiente de trabalho, desenvolvimento da equipe, desenvolvimento de fornecedores locais, saúde e qualidade de vida, segurança no ambiente de trabalho, entre outros, que irão fortalecer o viés estratégico dos investimentos que contemplam os pilares da sustentabilidade (CLARO; CLARO, 2014, p. 297).

Diante do exposto, verificam-se diferenças entre o conceito apresentado de *Triple Bottom Line* e de *Single Bottom Line*. Enquanto o *Triple Bottom Line* tem viés filantrópico e não está relacionado ao *core business* da organização, o *Single Bottom Line* tem viés estratégico e está diretamente relacionado ao *core business* da organização. O que muda de um modelo em relação ao outro é principalmente a forma como são analisados, avaliados e priorizados os investimentos da organização e qual a estratégia utilizada para executá-los. Em épocas de crise, o modelo *Triple Bottom Line*, em muitos casos, deixa de ser adotado pela organização, enquanto o modelo *Single Bottom Line*, tem uma abordagem de longo prazo e é focado em investimentos que priorizem o negócio central, não deixando de ser adotado pela organização. O *Single Bottom Line* avalia os desempenhos tanto ambiental quanto social trazendo-os para a análise financeira. No *Triple Bottom Line*, o foco é se os investimentos trazem bem-estar social mais amplo, não necessariamente que estejam relacionados a melhorias no processo produtivo da organização.

### 3.3 Investimento Estratégicos em Sustentabilidade

O investimento sustentável é uma abordagem de investimento caracterizada pela incorporação explícita de fatores ambientais, sociais e de governança (ESG) no processo de investimento. É um tipo de investimento que se diferencia do investimento tradicional por incluir dados de desempenho não-financeiro na análise das empresas (LEWIS; PINCHOT; CHRISTIANSON, 2016, p. 7).

Ainda conforme Lewis, Pinchot e Christianson (2016, p. 9), investimento sustentável é um termo genérico para todas as estratégias que incorporam fatores ESG nas decisões de investimentos, considerando a análise financeira. Nesse sentido, verifica-se que o investimento sustentável está relacionado à sustentabilidade estratégica e ao *Single Bottom Line*, já que a sustentabilidade estratégica refere-se aos investimentos que estão ligados ao negócio central da empresa e tem como base os problemas ambientais e sociais, associando-se à Criação de Valor Compartilhado, e o *Single Bottom Line* é uma visão integrada da sustentabilidade que considera os desempenhos ambientais e sociais levando em consideração a perspectiva econômico-financeira, sendo que se atinge um bom resultado econômico-financeiro adotando a sustentabilidade, caso a estratégia em sustentabilidade da organização esteja sendo bem comunicada através da governança corporativa, lembrando que os investimentos em sustentabilidade devem estar relacionados ao *core business* da empresa.

Além disso, o termo Investimento Estratégico Sustentável (SSI) está ligado ao desenvolvimento estratégico sustentável. Somente quando a organização conseguir integrar e alinhar os desempenhos ambientais, sociais e a governança corporativa - levando em consideração a perspectiva econômico-financeira com a estratégia empresarial - é que a empresa terá resultados a longo prazo. A partir do momento em que se falha na comunicação da sustentabilidade e não se mensura os desempenhos ambientais e sociais levando em consideração a perspectiva econômico-financeira, a organização não terá resultados e deixará de investir em sustentabilidade, porque passará a ser tratada apenas como um custo adicional e não como um investimento a longo prazo.

Ao tratar dos IES praticados por uma organização, Claro e Claro (2014) apresentam os cinco grandes pilares dos IES, que são: meio ambiente, fornecedores, funcionários, consumidores e comunidade. No quadro 1 é possível verificar, por pilar, as ações de IES adotados pelas empresas.

Quadro 1 – Grandes pilares e Investimentos Estratégicos em Sustentabilidade (IES)

Pilar	Indicador (tipos de investimentos)
-------	------------------------------------

<b><i>Meio ambiente</i></b>	Investimentos em eficiência energética; programa de reutilização de água; programa de tratamento de resíduos sólidos; análise do ciclo de vida do produto e de seus impactos; consideração de critérios ambientais nas decisões de investimento; política de meio ambiente, entre outros.
<b><i>Fornecedores</i></b>	Busca por fornecedores que visa minimizar os impactos ambientais; Código de Conduta do Fornecedor; desenvolvimento de fornecedores locais, entre outros.
<b><i>Funcionários</i></b>	Contratação de mão de obra local; programas <i>trainees</i> ; desenvolvimento dos colaboradores; investimentos relacionados à saúde e qualidade de vida; benefícios aos colaboradores; investimentos em segurança do trabalho; programa de valorização do funcionário, entre outros.
<b><i>Consumidores</i></b>	Comunicação aos consumidores sobre a composição dos produtos; sensibilização sobre hábitos de consumo adequados, entre outros.
<b><i>Comunidade</i></b>	Os investimentos ou ações que podem ser realizados são os seguintes: programa ou projeto de capacitação da mão de obra local.

A partir do quadro 1 é possível verificar que os IES em todos os pilares citados contribuem para que a organização execute a sua estratégia em sustentabilidade e gerem benefícios nos processos produtivos, na contribuição para o desenvolvimento de um produto que impacte menos no meio ambiente, eficiência energética, redução dos resíduos sólidos, melhoria na imagem institucional, além de possibilitar a longo prazo um melhor desempenho econômico e financeiro. Assim, o percurso de análise deste trabalho toma como referência as discussões dos pilares e investimentos estratégicos apontados por Claro e Claro (2014).

### **3.4 Histórico e panorama da empresa Grendene S.A.**

A empresa objeto de estudo na presente pesquisa é a Grendene S.A. Fundada em 1971 pelos irmãos Pedro e Alexandre Grendene Bartelle, em Farroupilha, Rio Grande do Sul, a Grendene S.A. possui atualmente seis fábricas, mais de cinquenta marcas e mais de vinte e quatro mil funcionários. É considerada uma das maiores produtoras mundiais de calçados, possuindo marcas reconhecidas, tais como Ipanema, Cartago, Rider, Zizou, Melissa, Grendha, Zaxy, Pega Forte e Grendene Kids. A empresa tem como público-alvo o masculino, feminino e o infantil, atuando no setor de calçados (GRENDENE, 2017). Segundo o Relatório da Administração da Grendene S.A. (2017, pág. 01), o capital da empresa foi aberto em outubro de 2004, mostrando, por meio das informações fornecidas pelo Relatório de Administração, que a organização está preocupada em executar as melhores práticas de gestão e governança corporativa.

Conforme os dados publicados no Relatório da Administração (2017, pág. 01), no ano 2017 o ganho registrado foi de R\$ 661 milhões, com um lucro líquido de 4,2% e margem líquida de 29,3%. Além disso, tendo em vista as pressões do mercado para que as empresas começassem a ter consciência do impacto ambiental que suas atividades geram, buscando introduzir práticas sustentáveis em suas atividades e impactando menos o meio ambiente, a Grendene S.A. tem buscado, anualmente, promover o desenvolvimento sustentável no âmbito

organizacional, através de investimentos em projetos, programas e ações que contemplem os pilares da sustentabilidade.

#### **4. Metodologia**

Considerando os objetivos da pesquisa foi necessário recorrer a pesquisa de natureza qualitativa. Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa “parte de questões ou focos de interesse amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve”. O método utilizado na pesquisa foi o Método de Estudo de Caso. Yin e Grassi (2001) abordam que o método de estudo de caso é uma estratégia utilizada para se examinar acontecimentos contemporâneos, mas que não podem manipular comportamentos relevantes.

Para selecionar a empresa a ser objeto da pesquisa, utilizaram-se os seguintes critérios: desenvolver ações que estejam interligadas ao conceito de sustentabilidade estratégica; ser residente na cidade de Sobral-CE; divulgar as informações sociais e ambientais realizadas pela empresa em relatórios abertos ao público; o capital da empresa ser aberto. A empresa que se encaixava em todos os critérios estabelecidos foi a Grendene S.A., sendo o objeto de estudo da presente pesquisa. Nesse prisma foi adotado como objeto de estudo a Empresa Grendene S.A.

O processo de coleta de dados ocorre através da pesquisa bibliográfica, passando pela obtenção de dados secundários obtidos a partir dos seguintes documentos: Código de Conduta dos fornecedores, consumidores e colaboradores (<http://ri.grendene.com.br/PT/Governanca-Corporativa/Codigo-de-Conduta>) e Relatório de Administração do ano de 2017 (disponível em: <http://ri.grendene.com.br/PT/Informacoes-Financeiras/Relatorio-da-Administracao>). A opção por trabalhar com o Relatório de Administração resultou em virtude de este conter informações sociais e ambientais relevantes acerca de seu desempenho nesses aspectos. A partir dos dados divulgados no Relatório de Administração do ano de 2017 da referida organização, tendo como base o tópico “Responsabilidade social e ambiental”, que os dados da presente pesquisa foram retirados.

Assim, seguindo a metodologia proposta, os dados foram estruturados e categorizados nos cinco grandes pilares adotados por Claro e Claro (2014), descritos no Quadro 1. Para proceder com a categorização e análise dos dados, adotou-se a análise de conteúdo. De acordo com Mozzato e Gzybovski (2011), a análise de conteúdo adota a comunicação como ponto de partida e tem por finalidade a produção de inferências exigindo por parte do pesquisador paciência e tempo, o qual tem de se valer da intuição, imaginação e criatividade, para definir as categorias de análise.

#### **5. Discussão**

Apresenta-se a seguir a análise dos IES realizados pela Grendene S.A. nos cinco grandes pilares da sustentabilidade e os benefícios que a empresa obteve por meio desses investimentos.

##### **- Pilar meio ambiente:**

Os IES realizados pela organização no pilar meio ambiente são os seguintes: investimentos em eficiência energética; programa de reutilização de água e programa de tratamento de resíduos sólidos.

Com relação aos benefícios gerados pelos investimentos em eficiência energética para a Grendene S.A., do ponto de vista estratégico, pode-se destacar que a empresa, por meio de ações de conscientização, projetos de automação e melhorias em equipamentos. Nessa

vertente a organização economizou no ano de 2017, um consumo total de 3,7 milhões de kWh, que ocorreria caso a empresa não tivesse investido em eficiência energética.

Além disso, desde 2012, a Grendene S.A. realiza ações relacionadas à troca de motores e à substituição de iluminação normal por iluminação LED, gerando benefícios para a organização, sendo que por meio destas ações foi possível reduzir o consumo de energia por par produzido em torno de 7,8% no período (GRENDENE, 2017, pág. 22).

Destaca-se também que 85% da energia, que é fornecida para as unidades fabris, são provenientes de fontes renováveis e com baixa ou nenhuma emissão de carbono, evidenciando-se em mais um benefício gerado pelo Investimento Estratégico em Sustentabilidade realizado no pilar ambiental da organização.

Outro IES realizado pela empresa está relacionado a questão da reutilização da água consumida nos processos e pelos colaboradores. Em 2017 a Grendene S.A. teve uma redução de 11,6% no consumo de água por par produzido, evidenciando-se que os investimentos realizados pela organização tendem a gerar benefícios para a mesma, gastando menos água e contribuindo em um menor impacto ambiental de suas atividades.

O consumo de água da empresa é aproximadamente 75% para uso humano, sendo que a organização está investindo estrategicamente para que, conforme a meta citada no Relatório da Administração do ano de 2017, reutilize o efluente tratado em 100% até 2020 (GRENDENE, 2017, pág. 21).

Por fim, a Grendene S.A. investe na Gestão de Resíduos, pensando estrategicamente nos benefícios gerados pelos investimentos nessa área. Segundo dados do Relatório publicado pela empresa, 92% do que é gerado é reciclado, sendo que 97% tem um aproveitamento direto e os outros 3% sofrem algum processo antes de serem reutilizados (GRENDENE, 2017, pág. 23).

Portanto, são investimentos que, quando aplicados de forma estratégica e bem direcionados geram benefícios e tendem a tornar a organização mais competitiva e rentável diante do mercado competitivo.

#### **- Pilar fornecedores:**

A Grendene S.A. procura promover o desenvolvimento de fornecedores locais, fechando parcerias. Além disso, a escolha dos fornecedores é baseada em uma série de critérios éticos e profissionais estabelecidos pela organização. Um dos critérios adotados quanto aos fornecedores consiste em verificar se a empresa dispõe de ações e processos que busquem minimizar os impactos ambientais.

É interessante ressaltar que a organização procura evitar negócios com fornecedores de reputação duvidosa, mostrando-se preocupada com a sua imagem perante a sociedade. São ações estratégicas que beneficiam a empresa, direta ou indiretamente, propiciando o alcance dos objetivos organizacionais, por exemplo, propiciando como um maior poder de barganha junto aos fornecedores, devido ao bom relacionamento mantido pela empresa.

#### **- Pilar funcionários:**

Os IES que são realizados pela Grendene S.A. no pilar funcionários são os seguintes: contratação de mão de obra local; investimentos relacionados à saúde e qualidade de vida; investimentos em segurança do trabalho; desenvolvimento de colaboradores e benefícios aos colaboradores.

Com relação aos investimentos realizados na contratação de mão de obra local, a unidade da empresa que se localiza em Sobral-CE busca estimular o desenvolvimento local, contratando funcionários seja do município de Sobral-CE, seja de regiões circunvizinhas, gerando renda e emprego para a população, beneficiando a comunidade na qual está inserida, além da própria empresa, assim como as demais unidades da organização.

A empresa realiza investimentos em saúde e qualidade de vida, assim como em segurança do trabalho, buscando um melhor ambiente de trabalho para os seus funcionários, por meio do investimento constante e estratégico em maquinários, tecnologias, além de ações administrativas, técnicas e médicas. Tudo isso gera benefícios para a organização e para os funcionários, já que terá menos pessoas doentes devido aos cuidados que são realizados, e menos acidentes de trabalho, que podem prejudicar a imagem da empresa, já que é investido estrategicamente em segurança do trabalho.

Outro Investimento Estratégico realizado pela Grendene S.A. é na educação dos colaboradores. Segundo o Relatório da Administração, no ano de 2017 a empresa remodelou o processo de educação corporativa, propiciando na criação da Universidade Grendene, cujo objetivo principal é o “desenvolvimento e instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio” (GRENDENE, 2017, pág. 23). Investir em capital humano é um dos objetivos da organização. A Grendene proporciona aos seus colaboradores inúmeros benefícios, tais como distribuição de cestas básicas, assistência odontológica, entre outros, que fazem com que os colaboradores sintam-se motivados em trabalhar na organização, já que sabem que são valorizados. Isso propicia um baixo turnover e faz com que os investimentos realizados pela empresa tenham resultados.

É um investimento que deve ser priorizado pela organização e tem viés estratégico, tendo em vista a importância dele para a empresa ter sucesso e ser competitiva no mercado e que geram inúmeros benefícios. Como exemplo, cita-se a capacitação dos funcionários, pois estes poderão desenvolver as competências necessárias para que os resultados traçados pela organização sejam alcançados.

#### **- Pilar consumidores:**

Satisfazer o cliente é a razão de ser da Grendene S.A., procurando servir o cliente da melhor maneira, sempre com ênfase na qualidade dos produtos e respeitando as leis e regulamentos de cada produto. O cliente é fundamental para a organização. Por isso, procura-se propiciar ao mesmo satisfação na compra dos produtos ofertados pela empresa, procurando fornecer todas as informações do produto, assim como demonstrar que a Grendene S.A. se preocupa com o meio ambiente, por meio do desenvolvimento de ações voltadas à melhoria dos processos produtivos e que estejam ligados à responsabilidade socioambiental, levando em consideração o core business da empresa.

A maioria das ações ou programas realizados pela organização no pilar consumidor são considerados estratégicos, já que a mesma procura desenvolver produtos que agridam menos o meio ambiente, informando o consumidor quanto à composição do produto. Vale ressaltar que os benefícios advindos desse pilar através dos investimentos realizados pela Grendene S.A. estão relacionados aos aspectos de satisfação e consciência ambiental dos consumidores com o objetivo de estes apresentarem um relacionamento de longo prazo com a organização.

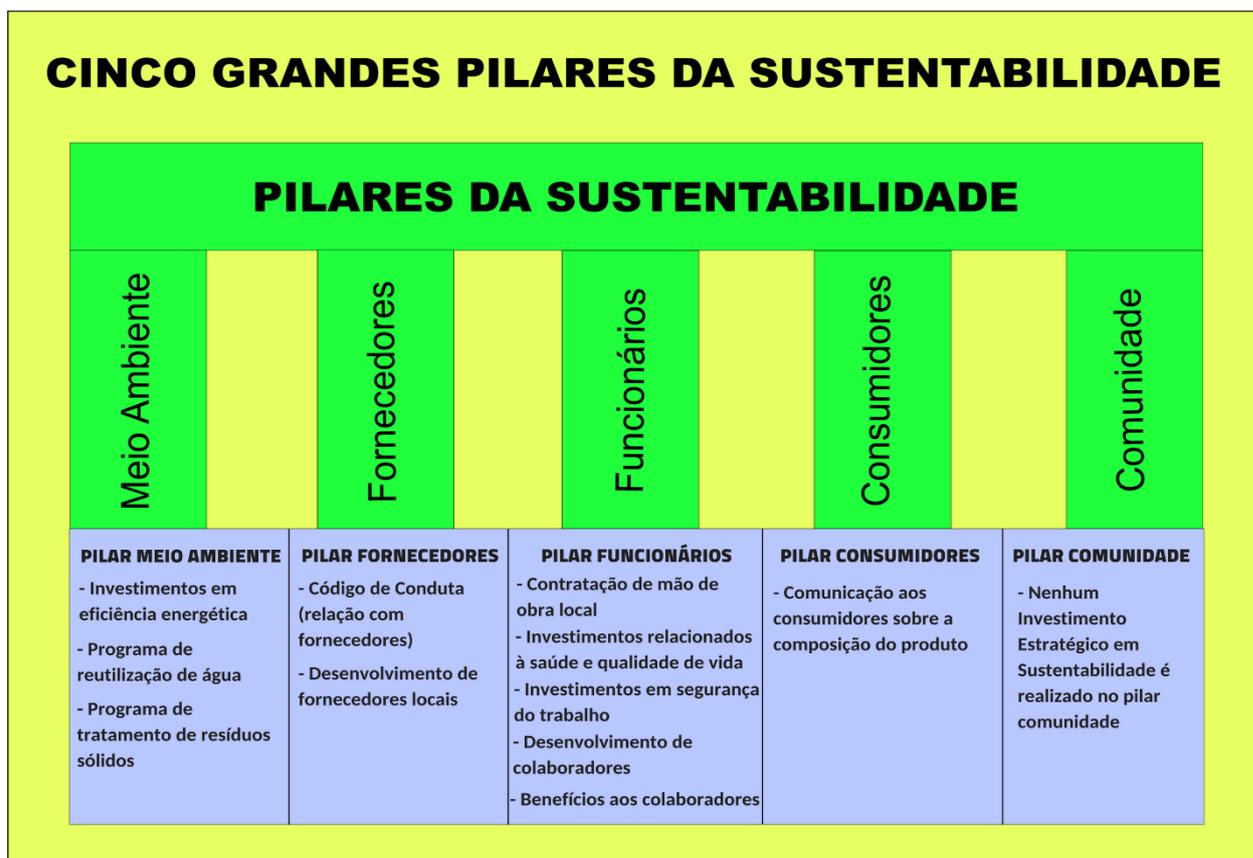
#### **- Pilar comunidade:**

Com relação a este pilar, a Grendene S.A. divulgou no Relatório da Administração, que a empresa busca atuar na comunidade “por meio de campanhas e ações de

conscientização” (GRENDENE, 2017, pág. 23). Todavia, este não é considerado um IES. Essa ação consiste em um investimento de caráter filantrópico. Um exemplo de Investimento que poderia ser considerado estratégico no pilar comunidade seria a realização de programas ou projetos de capacitação de mão de obra local.

A figura 1 sistematiza as ações desenvolvidas pela Grendene S.A. envolvendo os cinco grandes pilares da sustentabilidade. A partir da análise dos dados foi possível verificar que esses pilares estão integrados e de acordo com o conceito do Modelo de Integrado de Sustentabilidade Single Bottom Line e de acordo com o conceito de sustentabilidade estratégica.

Figura 1 – Sistematização das ações desenvolvidas pela Grendene S.A. envolvendo os cinco grandes pilares da sustentabilidade.



Fonte: elaborado pelos autores, 2018.

## 6. Conclusão

No presente artigo, partiu-se da ideia de que a sustentabilidade passou a ter viés estratégico e está presente no planejamento estratégico de organizações que buscam minimizar os impactos ambientais. Com base nos dados apresentados, pode-se concluir que os benefícios, que são considerados estratégicos, gerados pelos IES em uma organização do setor de calçados foram os seguintes: economias geradas devido a redução no consumo de água, energia; menos gastos com matéria-prima, já que um bom percentual é reutilizado; poder de barganha junto aos fornecedores; geração de emprego para a comunidade, por meio da contratação de mão de obra local, melhorando a imagem institucional da organização junto à sociedade; com os colaboradores capacitados, a organização tem pessoas com as competências necessárias para alcançar os objetivos traçados pela empresa; colaboradores motivados por meio do investimento em benefícios, que proporcionam no aumento da

produtividade; acesso assegurado ao mercado externo, devido à boa imagem criada por meio da execução da estratégia em sustentabilidade da organização; melhor adequação aos padrões ambientais, podendo-se cumprir não só os requisitos mínimos de sustentabilidade exigidos pela legislação ambiental, assim como gerando a possibilidade de agregar valor aos produtos e/ou serviços.

Com base nas informações coletadas foi possível verificar que a Grendene S.A adota nas suas ações o Modelo Integrado de Sustentabilidade *Single Bottom Line*. Observou-se ainda que é por meio desse modelo que é executada a estratégia em sustentabilidade e os IES da organização em questão. Cabe enfatizar que o *Single Bottom Line* está intimamente relacionado ao *core business*, assim como com a sustentabilidade estratégica, que também é adotada pela organização.

Por fim, para estudos futuros na área de Investimentos Estratégicos em Sustentabilidade, sugere-se a aplicação da Ferramenta de Análise IES em empresas que buscam implementar e executar uma estratégia de sustentabilidade por meio dos Investimentos Estratégicos em Sustentabilidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CLARO, P. B. O; CLARO, D. P. Sustentabilidade estratégica: existe retorno no longo prazo. **Revista de Administração - RAUSP**, São Paulo, v. 49, n. 02, abr./maio/jun. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rausp/v49n2/07.pdf>>. Acesso em: 16 mar. 2018.

ELKINGTON, J. **Enter the Triple Bottom Line**. Disponível em:<<http://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>>. Acesso em: 19 maio 2018.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 35, n. 02, p. 57-63, mar./abr. 1995. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38183/36927>>. Acesso em: 28 jun. 2018.

GRENDENE. Relatório da Administração 2017. Disponível em:<[http://static.grendene.aatb.com.br/relatorio/1333\\_RADM\\_2017.pdf](http://static.grendene.aatb.com.br/relatorio/1333_RADM_2017.pdf)>. Acesso em: 14 jul. 2018.

HART, S. L; MILSTEIN, M B. Criando Valor Sustentável. **Revista de Administração de Empresas – RAE executivo**, São Paulo, v. 03, n. 02, p. 65-79, maio/jul 2004. Disponível em:< <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/3363.pdf>>. Acesso em: 19 maio 2018.

LEWIS, E; PINCHOT, A; CHRISTIANSON, G. Navigating the sustainable investment landscape. Working Paper. Washington, DC: **World Resources Institute**, p. 1-51, december 2016. Disponível em:<[https://www.wri.org/sites/default/files/Navigating\\_the\\_Sustainable\\_Investment\\_Landscape\\_0.pdf](https://www.wri.org/sites/default/files/Navigating_the_Sustainable_Investment_Landscape_0.pdf)>. Acesso em: 30 de jun. 2018.

MIKULCIC, H., DUIC, N. DEWIL, R. Environmental management as a pillar for sustainable development. **Journal of Environmental Management**. V. 203 (1), 2017. 867-871.

MOZZATO, A. R., GZYBOUSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **Revista de**

**Administração Contemporânea – RAC**, Curitiba, v. 15, n. 04, pp. 731-747, jul/ago. 2011. ISSN 1415-6555. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552011000400010>.

OLIVEIRA, L. R., MEDEIROS R. M., TERRA, P. B., QUELHAS, O. L. G. Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. **Produção**, v. 22, n. 1, p. 70-82, jan./fev. 2012.

PASSOS, P. N. C. A Conferência de Estocolmo como ponto de partida para a proteção internacional do meio ambiente. **Revista Direitos Fundamentais & Democracia**, Curitiba, v. 06, p. 01-25, 2009. Disponível em: < <http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/18-19-1-pb.pdf>>. Acesso em: 19 maio 2018.

PINSKY, V. C.; DIAS, J. L.; KRUGLIANSKAS, I. Gestão estratégica da sustentabilidade e inovação. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, n. 3, p. 465-480, 2013.

PORTER, M. E; KRAMER, M. R. Creating Shared Value: how to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. **Harvard Business Review**, p. 1-17, january-february, 2011. Disponível em: < <http://www.nuovavista.com/SharedValuePorterHarvardBusinessReview.PDF>>. Acesso em: 19 de maio 2018.

YAGASAKI, C. A; MARTINS, R. A. Sustentabilidade como uma estratégia empresarial. In: XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2012, Bento Gonçalves, **Anais...** Bento Gonçalves: ENEGEP, p. 1-13, out. 2012.

YIN, R. K; GRASSI, D. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: **Bookman**, 2001.