

## **A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL: UMA VISÃO DAS ESTRATÉGIAS ECONÔMICAS, SOCIAIS E AMBIENTAIS<sup>1</sup>**

**FERNANDA PINHEIRO ZANELATI<sup>2</sup>**  
**PAULO ALAN MARCHI<sup>3</sup>**  
**SÔNIA MARIA CRIVELI MATARUCO<sup>4</sup>**

**RESUMO:** Este artigo tem por finalidade apresentar como o planejamento estratégico é importante para a sustentabilidade empresarial. Este estudo caracteriza-se como um artigo de revisão e assim optou-se pelas técnicas da pesquisa bibliográfica, elaborada a partir de material já publicado de tal modo a adquirir conhecimento sobre os conceitos de sustentabilidade empresarial, estratégias ambientais e sociais, podendo assim realizar uma análise crítica dos modelos de planejamento estratégico existentes já existentes e pesquisados. Os modelos de planejamento estratégico existentes dão maior ênfase em fatores econômicos e na competitividade, não trabalhando com mesmo foco os fatores ambientais e sociais. A partir da análise dos modelos existentes frente às novas necessidades de sustentabilidade empresarial, desenvolveu-se um estudo de Planejamento Estratégico que incorpora as variáveis: meio ambiente natural e responsabilidade social na gestão estratégica das empresas, de modo que a utilização de estratégias ambientais e sociais de forma eficaz pode levar às empresas a melhoria de sua competitividade no mercado atual.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico; Sustentabilidade Empresarial; Estratégia Ambiental e Social e econômica.

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GT4 – Gestão de Negócios Sustentáveis na Semana Acadêmica Fatecie 2017;

<sup>2</sup> Fernanda Pinheiro Zanelati, MBA em Auditoria, Perícia e Educação Ambiental (Fatecie) Graduada em Gestão Ambiental (Fatecie); fernandazanelati@hotmail.com;

<sup>3</sup> Paulo Alan Marchi, Especialista em Gestão de Empresas (Fatecie) Graduado em Administração (Fapan) marchi\_2@hotmail.com;

<sup>4</sup> Sonia Maria Crivelli Mataruco; Pós-graduada em marketing e gestão de pessoas; Pós-graduada psicopedagogia institucional; Graduada em bacharel em Administração; Tecnólogo em Gestão Ambiental; E-mail: soniamsm@sanepar.com.br

## 1. INTRODUÇÃO

Com o advento da evolução tecnológica, o aumento da degradação ambiental tende a preocupar a sociedade com a sustentabilidade. Um dos grandes alvos desta preocupação são as empresas, pois a repercussão de suas ações, sejam elas positivas ou negativas para o meio ambiente e sociedade, atingem uma proporcionalidade muito maior.

A sociedade passou a valorizar, em uma escala maior, empresas que ajudam a suavizar os problemas sociais e ambientais da atualidade, traduzindo estas ações em retorno financeiro. Desse modo, surge à necessidade das organizações se planejarem para atender as novas exigências da sociedade, baseadas na qualidade e no preço e, por consequência, cumprimento da legislação.

“O planejamento teve suas origens nas mais remotas civilizações a partir do momento que o homem precisou realizar tarefas e alocar recursos” (SILVA, 2001, p. 89). Portanto, o planejamento estratégico surge como uma das principais ferramentas dentro das organizações para reduzir o impacto ambiental, pois consegue avaliar o quadro da empresa e planejar o futuro das mesmas.

Ao analisar o cenário nacional, se a legislação atual fosse cumprida nos níveis de exigência estabelecidos, muitas empresas não sobreviveriam, devido ao alto custo do investimento em tecnologias ambientais de ponta, que possibilitem o atendimento aos parâmetros legais vigentes. Desse modo este artigo tem como objetivo expor a importância do planejamento estratégico que conduza às organizações a sustentabilidade empresarial e apresentou por meio de um estudo bibliográfico, mecanismos que as empresas precisam para uma análise estratégica no planejamento do seu desenvolvimento sustentável, de modo a ligar a variável econômica com o meio ambiente natural e com o papel social das organizações.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS DIMENSÕES: SOCIAL, ECONÔMICA E AMBIENTAL

O desenvolvimento sustentável é “o desenvolvimento que procura satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades” (SCHARF, 2004, p. 19), portanto, requer planejamento e a compreensão de que os recursos naturais são finitos. Dessa maneira o desenvolvimento tem que possibilitar às pessoas, de agora e no futuro, atingir um nível satisfatório de desenvolvimento social e econômico fazendo, ao mesmo tempo, um uso razoável dos recursos naturais e preservando o meio ambiente. Em síntese, é o desenvolvimento que não esgota os recursos para o futuro harmonizando os objetivos de desenvolvimento econômico, desenvolvimento social e a conservação ambiental.

Já na visão de Philippi Jr; Romero e Bruna (2004), a expressão desenvolvimento sustentável significa o modelo de crescimento econômico que considera as possibilidades de esgotamento dos recursos naturais, as possibilidades de reutilização de produtos ou subprodutos originados desses recursos, tendo em vista o controle de danos que os produtos e resíduos possam provocar no ambiente e as maneiras de minimizar seus impactos ambientais.

Outra definição para o termo desenvolvimento sustentável é que:

Em essência, o desenvolvimento sustentável é um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações humanas. (CAMARGO 2003, p. 43 apud ESTENDER; PITTA 2008, p. 22).

Segundo Philippi Jr; Romero e Bruna (2004), apesar da preocupação em atingir o desenvolvimento sustentável, esse desenvolvimento não pode ser atingido por um governo, setor, uma organização ou até mesmo uma comunidade isolada.

Cada ente envolvido tem sua própria participação e forma de ação em busca da sustentabilidade.

A Sustentabilidade empresarial se resume em um conjunto de medidas que uma empresa adota, planejando o desenvolvimento econômico, social e ambiental. Logo, para que uma empresa seja considerada sustentável ambientalmente e socialmente, ela deve ter atitudes éticas, métodos que proporcione seu crescimento econômico de tal modo que este crescimento não agrida o meio ambiente e também colabore para o desenvolvimento da sociedade. Além disso, a sustentabilidade empresarial é definida como compromisso empresarial para com o desenvolvimento sustentável. Esta vertente (PIMENTA, 2010 *apud* JAPPUR, 2004, p. 54) deve incluir “entre suas Práticas de Sustentabilidade em Cadeias Produtivas, objetivos, o cuidado com o meio ambiente, o bem-estar das partes interessadas e a constante melhoria da sua própria reputação”.

No entanto (GRUNINGER, 2008 *apud* PIMENTA, 2010) diz que a sustentabilidade empresarial está ligada em “assegurar o sucesso do negócio à longo prazo e ao mesmo tempo contribuir para o desenvolvimento econômico e social da comunidade, um meio ambiente saudável e uma sociedade igualitária”. Assim, a competitividade é um dos critérios para a busca da sustentabilidade empresarial.

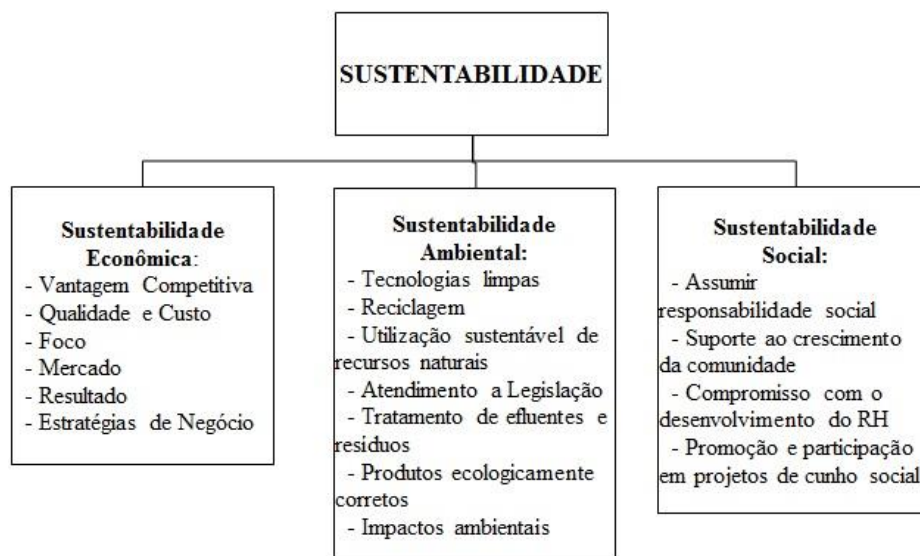
Segundo Savitz e Weber (2007) uma empresa sustentável é aquela que proporciona lucro para os acionistas, da mesma forma que protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com que mantém interações. Nas empresas sustentáveis existe uma tendência de melhoria na administração, a partir do momento que se tem sustentabilidade, entre outras vantagens, a redução dos riscos de prejudicar os clientes, os empregados e as comunidades, a redução de custos, a melhoria da produtividade, a eliminação de desperdícios, a abertura de novos mercados.

Para Savitz e Weber (2007), atualmente, as organizações reconhecem que o seu sucesso econômico está diretamente ligado ao desempenho ambiental e social inerente. Desse modo verifica-se um enfoque das empresas na integração de

práticas sustentáveis que consigam promover uma atenção de destaque às três vertentes da sustentabilidade – ambiental, social e econômica, a chamada base tríplice. A implantação de uma estratégia sustentável depende da capacidade da empresa em operacionalizá-la. Por isso, a inserção destas variáveis no Planejamento Estratégico das empresas é uma forma de assegurar a inclusão do pensamento sustentável na gestão estratégica das organizações.

Buscando a viabilidade econômica, ambiental e social de uma empresa, o modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade, baseia-se nas premissas do desenvolvimento sustentável de acordo Coral (2002). A Figura 1 demonstra estes pontos sustentáveis nas dimensões econômica, ambiental e social de uma empresa:

Figura 1. Modelo de Sustentabilidade Empresarial para cada uma das dimensões



Fonte: Adaptado de Coral (2002).

A questão da Sustentabilidade Empresarial tem sido então, abordada pelas empresas como uma oportunidade de adicionar uma vantagem competitiva sobre as demais empresas do mesmo setor, planejando a melhor visão de valor do que é ofertado. Pimenta (2010) acrescenta que estratégias normais passaram a dar lugar a estratégias empresariais de conotação econômica, ambiental e social, fator que favorece o marketing das empresas preocupadas com os clientes que cada vez mais exigem produtos e serviços livres de ações que impactam a sociedade e o meio ambiente.

Estender (2009) afirma que a sustentabilidade econômica é um conjunto de medidas e políticas que tem por objetivo a incorporação de preocupações e conceitos ambientais e sociais. O lucro deixa de ser medido só pelos resultados financeiros e passa a ser medido através da perspectiva social e ambiental, o que leva ao desenvolvimento do uso de recursos limitados e à gestão de tecnologias de economia de materiais e energia, a exploração sustentável dos recursos evitando o seu esgotamento.

Elkington (2001, p. 77, *apud* ESTENDER, 2009), na visão convencional, a “estratégia econômica se resume ao lucro da organização”, portanto, para calculá-lo os gestores utilizam apenas dados numéricos. Por isso, é preciso entender como as organizações avaliam se suas atividades são economicamente sustentáveis e isso passa necessariamente pela compreensão do significado de capital econômico. De forma simplificada o autor relata que o capital de uma organização é a diferença entre seus ativos e suas obrigações e pode ser encontrado de duas formas principais: capital físico e capital financeiro, capital humano e capital intelectual ao longo prazo. Outros conceitos como: capital social e capital natural serão integrados ao capital econômico gradativamente.

Entende-se que a sustentabilidade econômica é a necessidade de medidas estatais ou privadas que seja favorável a implantação da economia sustentável. Contudo, esta entra no cenário socioeconômico com o intuito de tornar não somente o futuro mais próspero, mas também alterar alguns fatores da realidade atual. Para alguns autores, a sustentabilidade social deve estar equalizada com a questão

ambiental e também a econômica, isto é, estar no mesmo nível de discussão nas organizações de maneira a progredir como um todo. De acordo com Elkington (2001) “em parte ela (capital social) considera o capital humano, na forma de saúde, habilidades e educação, mas também deve abranger medidas mais amplas de saúde da sociedade e do potencial de criação de riqueza”. Fukuyama (1995, p. 47) afirma que “o capital social é uma capacidade que surge da prevalência da confiança em uma sociedade ou em partes dela”. E da “capacidade de as pessoas trabalharem juntas, em grupos ou organizações, para um objetivo comum”.

Desta forma, segundo Fukuyama (1995), tende-se que a sustentabilidade social, que em longo prazo pode ser verificada por meio da relação entre os membros da organização e os seus consumidores, é um novo modelo de fazer negócios, que tem como metodologia o novo papel da empresa na sociedade. Sustentabilidade social é a transição para um modelo em que os princípios, a ética e a transparência precedem a implantação de processos, produtos e serviços, com ações que tem como objetivo melhorar a qualidade de vida da população como um todo, buscando reduzir as desigualdades sociais e ampliar o acesso aos direitos e serviços básicos.

Em uma realidade onde a preocupação com meio ambiente está cada dia mais em evidência, a busca para atender os consumidores que estão mais exigentes e a melhoria de desempenho, faz com que as empresas introduzam em sua gestão, estratégias que vão desde políticas ambientais a programas de prevenção de poluição.

Pensando nisso, Verdolin e Tófani (2008), descrevem que a crescente exposição na mídia dos danos causados pelas organizações no meio ambiente fez surgir o alerta de que este não ofereça mais condições adequadas para que as empresas atuem em um futuro próximo. Essa exposição, junto à melhoria do nível educacional da sociedade e à velocidade das informações, provocou o surgimento de um mercado consumidor, mais exigente, pressionando as empresas a adotar um modelo de atuação mais responsável nas ações de sustentabilidade.

De acordo com Nascimento *et al* (2008, p. 19), a estratégia de sustentabilidade ambiental faz parte do planejamento estratégico “quando uma determinada organização assume a gestão socioambiental como algo importante para o seu negócio e incorpora as questões socioambientais ao seu planejamento estratégico”. Sendo assim quando a empresa consegue ligar o benefício ambiental e social com uma demanda do mercado, oferecendo funcionalidades que são percebidas pelos consumidores como valor agregado, tem maior chance de obter retorno econômico e uma vantagem competitiva, que poderá ser mantida caso seus concorrentes não puderem imitar com facilidade o seu produto ou serviço.

Ao longo dos anos, pesquisadores da Administração Estratégica veem melhorando o planejamento estratégico, inovando variáveis e abordagens adequando para modelos de planejamento aos ambientes do mundo organizacional, de modo a explicar a relação entre planejamento, implementação e obtenção de resultados. Seguindo este entendimento, Carlomagno e Brum (2005, p. 3) afirmam que para sobreviver e crescer, as empresas devem buscar um diferencial, proverem novos valores ao mercado por meio da criação e utilização de novas ideologias que alterem o padrão das expectativas. “A estratégia é muito importante [...], deve originar-se no interior das organizações, reunindo criadores e implementadores”.

Carlomagno e Brum (2005) afirmam que na elaboração de um planejamento muitos questionamentos são observados, bem como dúvidas que deverão ser solucionadas com o intuito de obter uma direção estratégica. Assim, a prática do planejamento tem o objetivo de reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e com isso provocar o aumento da probabilidade de alcance dos resultados, estabelecidos para empresa. Pode-se dizer que um planejamento estratégico, quando posto em prática de forma correta, proporciona uma série de vantagens para a empresa como um todo, de forma que seu grau de importância é muito relevante na sociedade em geral, e principalmente no setor empresarial, considerado relevante para desenvolvimento da organização.

Chiavenato e Sapiro (2009, p. 30) afirmam que “o planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências, respeitando os princípios da



maior eficiência, eficácia e efetividade”. Nesta linha de pensamento os autores relatam que os tipos de planejamento podem ser subdivididos em três modelos, na consideração dos grandes níveis hierárquicos e desta forma subdividindo em: Planejamento estratégico, Planejamento tático e Planejamento operacional.

Pimenta (2010), afirma que o ponto de partida para a discussão de um planejamento estratégico de desenvolvimento sustentável deve ser o debate de uma estratégia que avance no processo de crescimento e, proporcionando mudanças qualitativas e quantitativas de uma determinada sustentação econômica, social e política e que integre a dimensão ambiental no centro desta nova estratégia.

Nesta conjuntura, KUHNDT, 2004 *apud* PIMENTA, 2010 relata que a política e estratégia empresarial em conjunto com o processo de tomada de decisão precisam ser integradas aos aspectos econômicos, sociais e ambientais. Para tanto, o autor apresenta medidas aplicáveis ao dia-a-dia dos negócios, para seus diferentes níveis corporativos estratégico, tático e operacional, como podemos observar no Quadro 1.

QUADRO 1. Informações de sustentabilidades e os níveis gerenciais de uma empresa.

| Níveis            | Contexto de Negócio  | Exemplos de decisões onde informação de desempenho sustentável é útil   |
|-------------------|--|---|
| Nível Estratégico | Planejamento Estratégico                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Desenvolvimento de política corporativa</li> <li>b) Estratégias de longo prazo para desenvolvimento Tecnológico.</li> <li>c) Estratégias para P&amp;D de um portfólio de produtos sustentáveis</li> </ul>   |
|                   | Investimento de capital e aquisição de tecnologias         | <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Investimentos em novas tecnologias e linhas de produção com melhorias no desempenho sustentável</li> </ul>  |
| Nível Tático      | Design e desenvolvimento de produtos, serviços e processos | <ul style="list-style-type: none"> <li>b) Desenvolvimento de produtos e serviços em níveis diferentes de melhoria</li> <li>c) Desenvolvimento de processos</li> <li>d) Desenvolvimento de tecnologias</li> </ul>  |
| Nível Operacional | Comunicação e Marketing                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Decisão de marketing: empresas podem usar informação de marketing para anunciar seus produtos como mais sustentáveis ou refutar reivindicações adversas sobre produtos por concorrentes</li> <li>b) Rotulagem de produtos (tipo III)</li> <li>c) Relatórios de sustentabilidade para comunicação externa, comunicação e redes de relacionamento.</li> </ul> |
|                   | Gestão Operacional   | <ul style="list-style-type: none"> <li>d) Monitoramento interno</li> <li>e) Identificação e priorização de oportunidades de gestão</li> <li>f) Conformidade com os regulamentos;</li> <li>g) Gestão e auditoria sustentável</li> <li>h) Gestão da cadeia e portfólio de produtos</li> <li>i) Escolha de fornecedores</li> <li>j) Benchmarking.</li> </ul>   |

Fonte: Pimenta (2010 *apud* KUHNNDT, 2004, p. 69).

De acordo com Coral (2002) a questão da sustentabilidade deve estar inserida em todos os níveis hierárquicos da empresa para que haja uma efetiva implementação. Ou seja, para que se programe o modelo sustentável dentro de uma empresa é necessária à mudança de cultura organizacional em questão com o consenso socioambiental e somente a partir destes pré-requisitos plenamente estabelecidos podemos falar em possibilidade da incorporação desses instrumentos dentro da organização de forma contínua e natural.

Organização sustentável é aquela que tem aspecto ético de colaboração em relação à sociedade. França (2007) diz que as organizações devem ter ações sustentáveis e duradouras. Estas ações devem abranger todas as organizações ao seu redor. Esta prática trarão recompensas significativas, garantindo a sobrevivência no futuro e o privilégio de contribuir para a criação de um mundo sustentável.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Trata-se de uma pesquisa de revisão bibliográfica do tipo exploratória que segundo Cervo, Bervian e da Silva (2007, p. 61), “constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema.”. Gil (2007, p. 44) acrescenta que os exemplos mais característicos desse tipo de pesquisa são sobre investigações, ideologias ou aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema.

Foram levantados aspectos bibliográficos acerca dos conteúdos que envolvem os conceitos de planejamento estratégico, sustentabilidade empresarial, estratégias ambientais e sociais, podendo assim, analisar os modelos de planejamento estratégico.

### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em uma realidade na qual cada vez mais se torna competitivo o mercado de produtos e serviços, as empresas buscam por um diferencial de mercado e a sustentabilidade empresarial surge como uma alternativa para se diferenciar das demais empresas. Se antes era o pensamento era em apenas de produzir e lucrar sem a preocupação com os danos com o meio ambiente e a sociedade hoje o cenário é diferente as empresas estão introduzindo no seu planejamento estratégico a importância com o tripé da sustentabilidade.

Portanto, em resposta ao objetivo de expor a importância do planejamento estratégico que conduza às organizações a sustentabilidade empresarial, concluiu-

se que a busca por melhores resultados na empresa por meio de um Sistema de Gestão Ambiental dependem de diversos fatores, como a posição da empresa no ambiente que ela está inserida, as competências organizacionais e que os executivos definam um posicionamento ambiental estratégico para as suas respectivas organizações.

Na visão de estratégias empresariais na busca pelo desenvolvimento sustentável, entende-se a necessidade do envolvimento de todos os níveis hierárquicos no planejamento estratégico para que sejam atingidos os objetivos da empresa, de forma que a mesma, ao adotar as medidas de sustentabilidade, consiga obter vantagens competitivas no mercado além de colaborar por um meio ambiente sustentável.

## REFERÊNCIAS

CARLOMAGNO, Maximiliano Selistre; BRUM, **Analisa de Medeiros. Face a face com o endomarketing.** Porto Alegre: L&PM Editores, 2005.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações.** 2ª ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CORAL, Eliza. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial.** 2002. 282 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2003/ESO/2003\\_ESO1303.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2003/ESO/2003_ESO1303.pdf)> Acesso em 19 out. 2016.

ELKINGTON, J. **Canibais com Garfo e Faca.** São Paulo: Makron Books, 2001.

ESTENDER, Antônio Carlos; PITTA, Tercia de Tasso Moreira. **O conceito do desenvolvimento sustentável.** Rio de Janeiro, 2009. Disponível em <[http://www.institutosiegen.com.br/artigos/conceito\\_desenv\\_sustent.pdf](http://www.institutosiegen.com.br/artigos/conceito_desenv_sustent.pdf)> Acesso em 20 set. 2016.

FUKUYAMA, Francis. (1995). **Trust: the social virtues and the creation of prosperity.** New York. The Free Press.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NASCIMENTO, Luis Felipe; LEMOS, Ângela Denise da Cunha; MELLO, Maria Abreu de. **Gestão Socioambiental Estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PHILIPPI JR, Arlindo; ROMÉRO, Marcelo de Andrade; BRUNA, Gilda Collet (Org.). **Curso de gestão ambiental**. Barueri: Manole, 2004.

PIMENTA, Handson Cláudio Dias. **Sustentabilidade empresarial: práticas em cadeias produtivas**. – Natal: IFRN Editora, 2010. <<http://portal.ifrn.edu.br/pesquisa/editora/livros-em-pdf/sustentabilidade-empresarial-praticas-em-cadeias-produtivas>> Acesso em 25 set. 2016.

SAVITZ, Andrew W. WEBER, Karl. **A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental**. Rio de Janeiro: Campus; 2007.

SCHARF, Regina. **Manual de Negócios Sustentáveis**. São Paulo, Amigos da Terra, 2004.

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2001.

VERDOLIN, Marcella Lima; TÓFANI, Flávio. **As estratégias de Marketing socioambiental implementadas em Barão de Cocais pelas principais empresas que atuam no município**. Centro Universitário de Belo Horizonte – UNI-BH, 2008 disponível em <<http://www.webartigos.com/artigos/as-estrategias-de-marketing-socioambiental-implementadas-em-barao-de-cocais-pelas-principais-empresas-que-atuam-no-municipio/10519/>> Acesso em 19 out. 2016