

Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial: uma proposta para convergência das estratégias econômicas, ambientais e sociais

Autoria: Eliza Coral, Carlos Ricardo Rossetto, Paulo Maurício Selig

Resumo

Este artigo tem por objetivo apresentar um modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial (PEPSE). Neste estudo optou-se pelas técnicas da pesquisa bibliográfica e documental. A primeira elaborada a partir de material já publicado e a segunda a partir de material que não recebeu tratamento analítico (SILVA e MENEZES, 2000), foram efetuadas para adquirir conhecimento sobre os conceitos de sustentabilidade empresarial, estratégias ambientais e sociais, além de realizar uma análise crítica dos modelos de planejamento estratégico existentes na literatura. As análises mostraram que os modelos de planejamento estratégico existentes estão fundamentados principalmente em fatores econômicos e na competitividade, não englobando de forma sistêmica os fatores ambientais e sociais. Além disto, a utilização de estratégias ambientais e sociais de forma pró-ativa pode levar as empresas a melhoria de sua competitividade. A partir das carências dos modelos existentes frente as novas necessidades de sustentabilidade empresarial, desenvolveu-se um novo modelo de Planejamento Estratégico que incorpora as variáveis meio ambiente natural e responsabilidade social na gestão estratégica das empresas.

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

1. INTRODUÇÃO

Com os avanços tecnológicos pós-revolução industrial e o crescente aumento da população, a atividade humana no planeta tem causado impactos negativos ao meio ambiente natural, que durante muito tempo foi visto como fonte inesgotável de recursos disponíveis para servir às necessidades do homem. O ciclo produtivo da sociedade capitalista retira da natureza os insumos necessários para a produção de alimentos e bens de consumo, porém, retorna a mesma, resíduos sólidos e efluentes líquidos em grandes quantidades, causando poluição ambiental e esgotamento dos recursos naturais. Além disto, uma grande camada da população mundial sofre com a pobreza, fome e exclusão social.

Os maiores desafios a serem transpostos pelas organizações públicas e privadas para alcançarem a sustentabilidade será encontrarem soluções para a poluição, a escassez dos recursos naturais e a miséria no mundo (HART, 1997). Já se percebe ações no sentido de diminuir as pressões sociais e restrições impostas às exportações de seus produtos para os países industrializados quando as elas começam a reduzir seu impacto ambiental e a melhorar sua imagem frente a responsabilidade social.

Um das principais ferramentas utilizadas pelas organizações para redução do impacto ambiental e para melhora da imagem social é o planejamento estratégico. O planejamento estratégico talvez seja a ferramenta mais utilizada e aceita pelos executivos em todo o mundo para avaliar o contexto da empresa e planejar o futuro das mesmas (RIGBY, 2001), mas as teorias dos modelos estratégicos clássicos ignoram as restrições, impostas pelo meio ambiente natural e pelo subdesenvolvimento social (HART, 1995; SHRIVASTAVA, 1995b). Os princípios do desenvolvimento sustentável, alicerçados no tripé econômico, ambiental e social muitas vezes são vistos como conflitantes dentro dos modelos difundidos de formulação das estratégias nas organizações.

O desenvolvimento sustentável hoje é pauta de políticas de governos e programas regionais, porém seus conceitos ainda não estão fundamentados no nível estratégico da indústria, e conseqüentemente, não recebem a análise e priorização devidas. As ações tomadas pelas empresas para redução da geração de resíduos, e novas alternativas para o seu tratamento e disposição final, são geralmente estabelecidas devido a pressões externas (exigências legais ou de mercado), principalmente nas empresas exportadoras ou, ainda, nas multinacionais que seguem o padrão de suas matrizes dos países desenvolvidos.

Para algumas empresas nacionais, se a legislação atual fosse cumprida nos níveis de exigência estabelecidos, as empresas teriam que fechar suas portas, pois o custo do investimento em tecnologias ambientais de ponta, que possibilitem o atendimento aos parâmetros legais vigentes, seria economicamente inviável. Portanto, as empresas precisam de mecanismos que as auxiliem na análise estratégica e no planejamento do seu desenvolvimento sustentável, de forma a ligar a variável econômica com o meio ambiente natural e com o papel social das organizações. Para tanto, este artigo tem como objetivo propor um modelo de planejamento estratégico que conduza as organizações a sustentabilidade empresarial.

2. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Os procedimentos metodológicos em uma pesquisa irão garantir seu enquadramento como um trabalho científico. Existem diversos tipos de técnicas a serem utilizados em trabalhos desta natureza sendo os mais comuns a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental, a pesquisa experimental, o levantamento, o estudo de caso, a pesquisa ex-post-facto, a pesquisa ação e a pesquisa participante (SILVA e MENEZES, 2000).

Várias técnicas podem ser adotadas a fim de ampliar o horizonte de informações sobre o problema estudado e garantir que todos os enfoques necessários a uma maior aproximação da realidade sejam alcançados. Neste artigo foram utilizadas as técnicas das pesquisas bibliográfica e documental. A primeira elaborada a partir de material já publicado e a outra a partir de material que não recebeu tratamento analítico (SILVA e MENEZES, 2000), foram efetuadas para adquirir conhecimento sobre os conceitos de sustentabilidade empresarial, estratégias ambientais e sociais, além de realizar uma análise crítica dos modelos de planejamento estratégico existentes na literatura. Após a consolidação dos conhecimentos necessários formulou-se a proposta do modelo de planejamento estratégico para sustentabilidade empresarial (PEPSE).

3. O CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

A disciplina da sustentabilidade está sendo desenvolvida e ainda não existe consenso em relação ao seu conceito, principalmente quanto a sua aplicabilidade no escopo empresarial. Assim, várias definições de sustentabilidade são utilizadas em situações distintas.

Alguns autores defendem a idéia que uma empresa será sustentável se não agredir o meio ambiente, detalhando o conceito de sustentabilidade ecológica ou organizações ecologicamente sustentáveis (ATKINSON, 2000; HOFFMAN, 2000; SHRIVASTAVA, 1995b; GLADWIN et al., 1995; HAWKEN, 1993). Neste caso, a sustentabilidade está embasada pela teoria ecológica, sendo alcançada quando a extração de recursos naturais ocorre dentro da capacidade de reposição natural da base de recursos e, quando os resíduos sólidos transferidos para os componentes físicos do sistema ecológico não ultrapassam a capacidade de assimilação dos ecossistemas (DALY & COBB, 1994; JENNINGS & ZANDBERGEN, 1995; SHRIVASTAVA, 1995a).

Um dos fundamentos dos sub-sistemas naturais é a coexistência harmônica entre as entidades que o habitam. Seguindo esta lógica, surge outra definição de sustentabilidade

ecológica como sendo a “habilidade de uma ou mais entidades, individualmente ou coletivamente, de existir e crescer por longos períodos de tempo, de tal forma que a existência e crescimento de outras coletividades seja permitido em níveis relacionados e em sistemas relacionados” (STARIK & RANDS, 1995). A base da coexistência será a cooperação entre as empresas, que deverão respeitar os limites de capacidade globais.

Neste caso, existirá conflito entre competitividade e sustentabilidade ecológica, pois as empresas de sucesso estão sempre buscando diferenciar-se de seus concorrentes e ganhar a maior fatia de mercado que a sua competência tecnológica e operacional lhe permitir.

Da mesma forma, se uma empresa tiver os melhores processos de tratamento de efluentes e resíduos ou utilizar tecnologias limpas, isto poderá acarretar em custos de produção adicionais. Se este valor não for percebido pelos seus clientes, poderá representar queda de sua competitividade e de sua capacidade de sobreviver a médio e longo prazo, o que fere o princípio de crescimento econômico do desenvolvimento sustentável.

Se o foco for econômico, a sustentabilidade de uma empresa poderá ser medida pela capacidade de manter seu desempenho acima da média no longo prazo, ou seja, de ter uma *vantagem competitiva sustentável* (PORTER, 1989), o que não significa que a empresa não causará nenhum impacto ao meio ambiente natural ou que estará promovendo o desenvolvimento social.

Sendo que o desenvolvimento sustentável engloba três princípios básicos, equidade social, crescimento econômico e equilíbrio ambiental, o conceito amplo de sustentabilidade empresarial deverá considerar essas três variáveis. Assim, uma vez que a questão do crescimento econômico está presente na competitividade, pode-se concluir que a sustentabilidade de uma empresa dependerá de sua competitividade, da sua relação com o meio ambiente natural e da sua responsabilidade social, conforme ilustra a Figura 1.

Competitividade	Sustentabilidade
Baseada em fatores econômicos e operacionais	Baseada em fatores econômicos, sociais e ecológicos
Visão de mundo restrita – empresa contra as forças competitivas	Visão de mundo mais ampla – parcerias para obter vantagens competitivas
Legislação ambiental = aumento dos custos de produção	Legislação ambiental = promoção da inovação
Uso de tecnologias de produção tradicionais	Uso de tecnologias limpas de produção
Questões do meio ambiente natural geralmente vistas como ameaças	Questões do meio ambiente natural geralmente vistas com novas oportunidades
Foco na redução de custos e eficiência operacional	Foco na inovação
Individualista	Cooperação

Figura 1 - Resumo comparativo entre competitividade e sustentabilidade

Assim, uma empresa pode ser considerada sustentável se atender aos critérios de ser economicamente viável, ocupar uma posição competitiva no mercado, produzir de forma que não agrida o meio ambiente e contribuir para o desenvolvimento social da região e do país onde atua.

Mas para isto, as empresas devem incluir a preocupação com o meio ambiente natural e a responsabilidade social no seu planejamento estratégico, para que seja possível identificar oportunidades e priorizar investimentos nestas áreas e, ao mesmo tempo, relacioná-las com o seu desenvolvimento econômico. Neste sentido, deve-se analisar a aplicabilidade dos modelos existentes para suprir esta demanda.

4. A EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A literatura sobre planejamento estratégico é ampla e apresenta diversos modelos de elaboração e implementação de estratégias, que trazem perspectivas distintas (ANDREWS, 1980; ACKOFF, 1976; LORANGE & VANCIL, 1976; ANSOFF, 1977; MINTZBERG, 1973; PORTER, 1986; CUNHA, 1996; MINTZBERG & QUINN, 1992; CERTO E PETER, 1993; GLUCK, KAUFMAN & WALLECK, 1980). Estes modelos definem as etapas do processo de planejamento estratégico, bem como diferentes abordagens para a sua aplicação.

Os modelos de planejamento estratégico formal foram sendo adaptados e melhorados ao longo dos anos pelos pesquisadores da Administração Estratégica, que inserindo novas variáveis e abordagens, adequaram os modelos de planejamento aos ambientes cada vez mais turbulentos e imprevisíveis que se apresentam ao mundo empresarial. Ao mesmo tempo, buscando continuamente explicitar as relações entre o planejamento, sua implantação e os resultados obtidos.

Estes modelos e suas derivações têm por objetivo nortear o processo de elaboração de estratégias de sucesso para as organizações. Em linhas gerais, os modelos formais apresentados pelos especialistas e autores do assunto, assemelham-se quanto aos passos a serem seguidos durante o processo de planejamento e ao tipo de informação necessária para a tomada de decisão, podendo diferir quanto à sequência das etapas, ênfase do modelo e orientação do processo. A Figura 2 apresenta um resumo comparativo de dez modelos de planejamento estratégico formal, bem como o foco principal seguido por cada um deles (ACKOFF, 1976; ANSOFF, 1977; THOMAS & LOPES, 1978; ANDREWS *apud* FREEMAN, 1988; RASMUSSEN, 1990; TAVARES, 1991; CERTO & PETER, 1993; CUNHA, 1996; GRACIOSO, 1996; OLIVEIRA, 1998), podendo-se considera-los como representativos dos modelos formais existentes.

Porém, os modelos de planejamento estratégico formal têm recebido várias críticas relacionadas a sua incapacidade de induzir a elaboração de estratégias brilhantes, ou mesmo quanto ao seu excesso de formalismo (MINTZBERG, 1987, 1994; MARKIDES et al., 2000; HAMEL & PRAHALAD, 1995).

Dentre as principais dificuldades e limitações de um processo de planejamento estratégico formal, pode-se citar problemas como paralisia pela análise, complexidade dos métodos analíticos (exigência de especialistas em planejamento), qualidade da informação, tempo para sua execução, estratégias inadequadas à capacidade da empresa em implementá-las e falhas na implantação do plano, causadas por incapacidade administrativa.

Estes problemas estão relacionados, principalmente, a forma como o planejamento estratégico é conduzido nas empresas. Mas esta continua sendo a principal ferramenta de análise integrada de todo o negócio e de priorização de ações e investimentos. Se bem aplicado, pode auxiliar as empresas no seu processo de crescimento e conquista de novos mercados a médio e longo prazo.

Porém, existe uma grande lacuna nos modelos existentes em relação a ferramentas de análise voltadas para a sustentabilidade corporativa. Os modelos existentes não levam em consideração a variável ecológica e social como fator fundamental para a sobrevivência da empresa no longo prazo. Estes modelos apenas consideram estas variáveis na análise do macro ambiente, focando aspectos externos à organização como índice de poluição sonora, atmosférica e nuclear do meio ambiente onde estão inseridas, atividades dos partidos verdes ou conflitos com ecologistas, utilizando estes dados para identificar oportunidades e ameaças, ligadas geralmente à legislação e aumento dos custos com tratamento de efluentes e resíduos.

	Modelos de Planejamento Estratégico									
Macro-etapas do P.E. / Autores	Ansoff	Ackoff	Andrews	Cunha	Certo e Peter	Tavares	Gracioso	Oliveira	Thomas Lopez e	Rasmus-sen
Definições preliminares	1. Objetivos			1. Cultura e valores 2. Relações de poder 3. Sensibilização			1. Visão estratégica da empresa	1. Definição da visão		
Análise Externa	3. Avaliação externa	1. Análise de cenários	1. Oportunidades e ameaças 2. Responsabilidade social	6. Análise externa	1. Análise externa	2. Análise do ambiente externo	2. Cenário global 3. Mercado, evolução e tendências 4. Perfil de resposta dos concorrentes	2. Oportunidades e ameaças 3. Concorrentes 7. Cenários	1. Exame externo 4. Fator pesquisa informacio-nal	1. Análise do macro-ambiente
Análise Interna	2. Avaliação interna 4. Sinergia-estrutura	4. Análise dos sub-sistemas empresariais	3. Valores pessoais da gerência 4. Pontos fortes e fracos	5. Fatores chaves de sucesso 7. Análise interna	2. Análise interna	3. Análise do ambiente interno	6. Análise do sistema de negócios	4. Pontos fortes, fracos e neutros	2. Exame interno 3. Fator crítico 4. Fator pesquisa informacio-nal 5. Estimati-vas	2. Análise do micro-ambiente
Políticas, objetivos e metas	5. Objetivos (revisão)	2. Objetivos de desempenho e metas 5. Políticas (visão de futuro)	5. Definição de objetivos e políticas	4. Negócio e Missão 8. Objetivos e metas	3. Missão e objetivos	1. Definição da missão 4. Revisão da missão 5. Elaboração de filosofias e políticas 6. Definição de objetivos 8. Formulação de metas e ações setoriais	5. Objetivos tentativos 7. Objetivos revistos	5. Missão 6. Propósitos 10. Objetivos gerais e funcionais 11. Desafios e metas	6. Missão, objetivos e diretrizes	3. Elaboração dos macro-objetivos 4. Elaboração das macro-políticas

(continua...)

	Modelos de Planejamento Estratégico									
Macro-etapas do P.E.	Ansoff	Ackoff	Andrews	Cunha	Certo e Peter	Tavares	Gracioso	Oliveira	Thomas e Lopez	Rasmus-sen
Estratégias	6. Estratégia de diversificação 7. Estratégia de expansão 8. Estratégia financeira 9. Estratégia administrativa	3. Alternativas de ação	6. Definição da estratégia corporativa	9. Definição de estratégias	4. Formulação da estratégia	7. Seleção de estratégias	8. Estratégias de competição	8. Postura estratégica 9. Macro-estratégias e políticas 12. Estratégias e políticas	7. Formulação de alternativas estratégicas 8. Seleção e desenvolvimento de alternativas	5. Elaboração das macro-estratégias
Planejamento de recursos e indicadores	10. Orçamento estratégico	6. Planejamento de recursos				9. Elaboração do orçamento 10. Definição dos parâmetros de avaliação		13. Projetos e planos de ação 14. Orçamento econômico-financeiro		6. Preparação dos planos de ação.
Implantação		7. Implantação		10. Implantação	5. Implantação	12. Implantação				
Controle				11. Controle	6. Controle	11. Formulação de um sistema de gerenciamento de responsabilidades 13. Avaliação				
Ênfase do modelo proposto	Mix de produto - mercado	Mix de produto - mercado	Valores da alta gestão, processo de planejamento	Vantagem competitiva	Vantagem competitiva	Vantagem competitiva	Orientação para o mercado	Posição competitiva no mercado, estratégias de desenvolvimento	Sistema de informações atualizado constantemente como base para o planejamento	Planejamento em ambientes turbulentos

Figura 2 - Modelos de planejamento estratégico formal

Assim, as ferramentas de levantamento e análise de dados dos modelos existentes estão voltadas principalmente para as questões econômicas e baseadas nos princípios da competitividade.

A inclusão das variáveis meio ambiente natural e responsabilidade social nos modelos de planejamento estratégico necessita da avaliação de estratégias ambientais e sociais que possam trazer vantagem competitiva para as organizações.

5. ESTRATÉGIA AMBIENTAL E SOCIAL

Ao contrário da disciplina de Planejamento Estratégico, cujos modelos foram desenvolvidos e aprimorados desde a década de 60, as bases teóricas sobre Estratégia Ambiental e Social são relativamente recentes, tendo surgido no final da década de 80 e, principalmente, na década de 90 com o advento do Desenvolvimento Sustentável e com o aumento da necessidade de incorporar os seus princípios nos modelos de gestão corporativa. Contudo, esta é uma disciplina ainda em desenvolvimento, que busca responder questões relacionadas ao papel das corporações no alcance do desenvolvimento global sustentado, através de mudanças nos sistemas produtivos e inovação nas estratégias de negócios.

A análise e implementação de estratégias e ações relacionadas ao meio ambiente natural e ao fator social envolvem todos os setores de uma organização de forma multidisciplinar. Por isso, não podem ser tratadas como responsabilidade de apenas um departamento ou função organizacional. A forma como a empresa se posiciona afeta diretamente seus resultados, positiva ou negativamente.

Várias pesquisas têm demonstrado a relação positiva entre a adoção de estratégias ambientais pró-ativas e o aumento da competitividade da empresa como consequência desta prática (RUSSO & FOUTS, 1997; SHARMA, PABLO & VREDENBURG, 1999; MARTINELLI & COTRIN, 1999; ARAGON-CORREA, 1998).

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 probabilidade 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.

Além disto, os investimentos em estratégias ambientais e sociais pró-ativas que exigem modificações de processos produtivos e novos métodos de gestão, geralmente não trarão retorno no curto prazo. Os gestores que optarem por estas estratégias estarão preparando as suas empresas para competir no futuro e, portanto, devem esperar o retorno no longo prazo, e isto também exige uma mudança de postura de executivos e acionistas, uma vez que estes últimos esperam que os executivos empresariais tragam resultados econômicos positivos para seus investimentos.

Uma pesquisa empírica realizada com 196 executivos de meio ambiente nos Estados Unidos, concluiu que existe uma relação positiva entre a incorporação das questões de meio ambiente natural no planejamento estratégico e a performance financeira das empresas, melhorando também a performance ambiental e os recursos disponibilizados para novos desenvolvimentos nesta área (JUDGE & DOUGLAS, 1998).

A maneira como esta questão é tratada dentro das empresas terá relação direta com as decisões sobre investimentos para preservar o meio ambiente natural e no envolvimento da empresa com o desenvolvimento da comunidade onde atua. Se tratada de forma crítica, considerando o retorno sobre o investimento a curto e médio prazo ou com uma visão de mais longo prazo, priorizando

as questões do desenvolvimento global, o importante é que as empresas insiram estas preocupações no pensamento estratégico dos gestores, pois os atributos dos sistemas de controle e características ambientais estão relacionados com os tipos de estratégias adotadas. A estratégia é uma variável crítica na elaboração dos sistemas de gestão, como também, o contexto nacional tem impacto nas funções discriminantes de estratégia-ambiente-controle e devem ser levadas em consideração nas decisões gerenciais (SIM & TEOH, 1997).

O sucesso da implantação de uma estratégia depende da capacidade da empresa em operacionalizá-la. Por isso, a inclusão destas variáveis no Planejamento Estratégico das empresas é uma forma de assegurar a inclusão do pensamento sustentável na gestão estratégica das organizações.

6. MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

O objetivo do modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial – PEPSE, é oferecer às empresas uma ferramenta de planejamento que possibilite analisar a sua posição em relação às variáveis de sustentabilidade, preparando-a para atuar em mercados futuros e estabelecendo prioridades para o seu desenvolvimento sustentável.

O modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade, baseia-se nas premissas do desenvolvimento sustentável para a indústria, buscando a viabilidade econômica, ambiental e social de uma empresa, conforme ilustra a Figura 3.

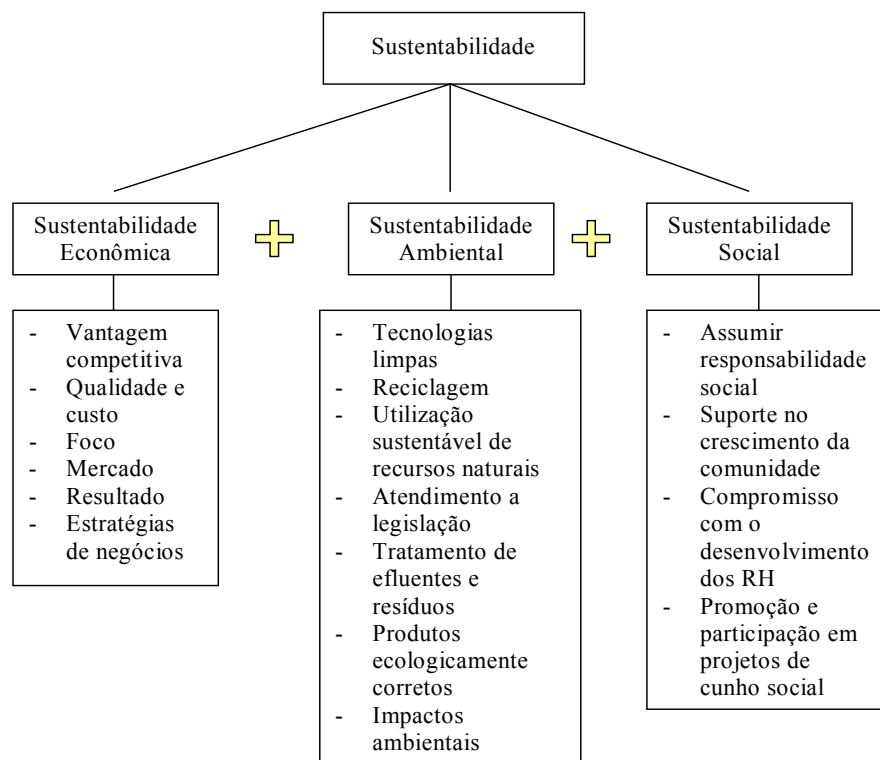


Figura 3 - Bases do modelo PEPSE

O modelo PEPSE utiliza-se das macro-etapas dos modelos de planejamento estratégico previamente abordados na fundamentação teórica, inserindo nestes modelos análises detalhadas

das variáveis ambiental e social. A principal contribuição desta ferramenta será a estruturação da informação do diagnóstico estratégico para a elaboração de estratégias sustentáveis e a escolha das ferramentas mais adequadas à sua implementação.

As etapas de diagnóstico estratégico, estratégias sustentáveis e projeto de desenvolvimento distinguem-se dos modelos de planejamento estratégico tradicionais, diferenciando-se o modelo PEPSE pela sua abordagem de sustentabilidade.

O diagnóstico estratégico será composto de duas etapas, que são o levantamento de dados e a análise de dados, cujos resultados tem a função de subsidiar a tomada de decisão, para a definição de objetivos e metas e elaboração de estratégias sustentáveis. A Figura 4 apresenta as etapas do modelo PEPSE.

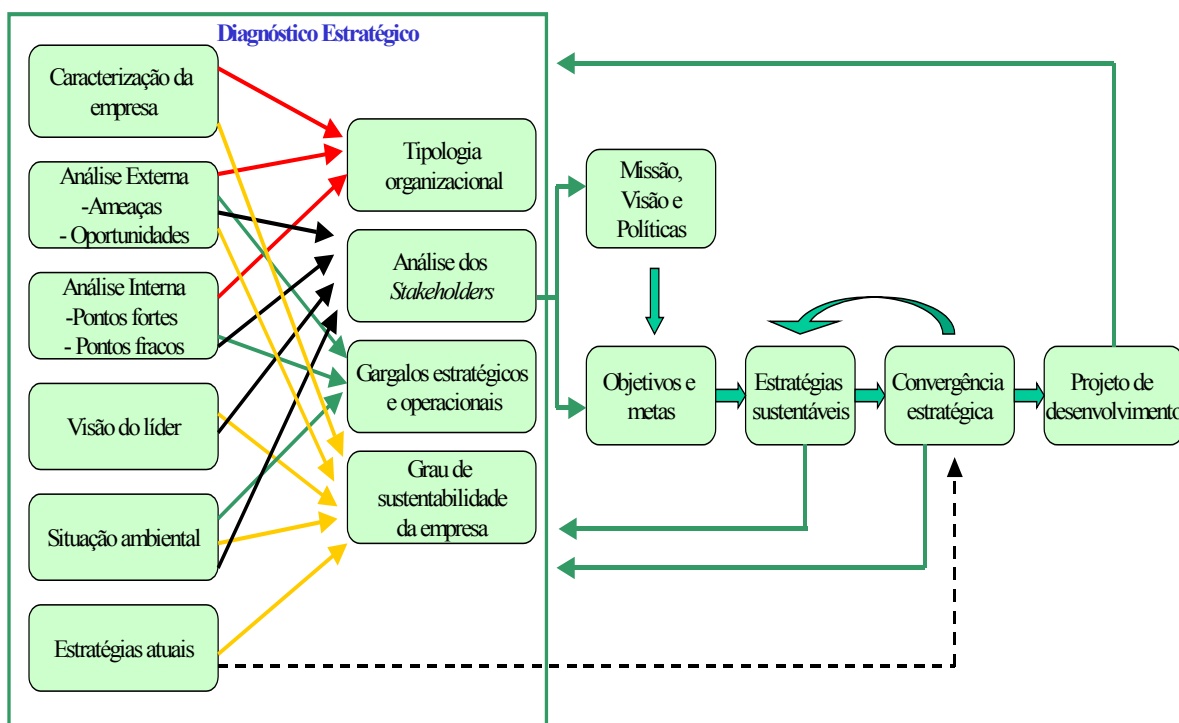


Figura 4 - Modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial

O levantamento de dados engloba as etapas de caracterização da empresa, análise externa, análise interna, visão do líder, situação ambiental e estratégias atuais, enquanto que a análise de dados do diagnóstico estratégico é composto das etapas de arquitetura organizacional, análise dos *stakeholders*, gargalos estratégicos e operacionais e grau de sustentabilidade da empresa. Cada etapa do modelo será detalhada a seguir.

– Caracterização da empresa

Compreende um levantamento de informações sobre o tipo de empresa, natureza de suas atividades, principais produtos, rentabilidade, destino de suas vendas, posição no mercado, margem sobre vendas, investimentos em P&D e capacitação de recursos humanos, utilização de capacidade instalada e tecnologia disponível.

É importante identificar, nesta fase, a visão da empresa em relação aos itens que são considerados estratégicos pelos seus dirigentes, como clientes, materiais, parcerias, negócios e fatores que contribuem para sua competitividade.

– **Análise externa**

A análise externa tem por objetivo identificar as forças competitivas que atuam sobre a empresa e sua posição competitiva atual. O modelo das forças competitivas de Porter considera o governo como um ator que pode influenciar a concorrência e competição numa indústria e que atua sobre todas as forças (PORTER, 1989). No modelo PEPSE, esta mesma lógica se aplica às variáveis meio ambiente e sociedade, como forças que influenciam todos os atores do modelo

– **Análise interna**

A análise interna compreende o levantamento de informações sobre a infra-estrutura existente na empresa e os modelos de gestão adotados. Tem por objetivo estabelecer relações entre a arquitetura organizacional e as estratégias de negócios, bem como identificar pontos fortes e fracos da atual estrutura.

– **Visão do líder**

A percepção de sustentabilidade dos líderes empresariais interfere diretamente na elaboração e implementação de estratégias sustentáveis (SHARMA, PABLO & VREDENBURG, 1999). Por isso, é imprescindível identificar o entendimento e postura dos principais gestores da empresa nos seguintes aspectos:

- Grau de contribuição da questão ambiental para a competitividade da empresa, isto é, visão de oportunidade ou ameaça;
- Grau de contribuição da questão de responsabilidade social para a competitividade da empresa, isto é, visão de oportunidade ou ameaça;
- Relações com fornecedores e clientes em relação às questões ambientais e sociais;
- Legislação ambiental vista como impulsionadora à inovação ou restritiva e responsável pelo aumento de custos e redução de competitividade;
- Visão futura quanto às tendências tecnológicas para a redução do impacto ambiental;
- Responsabilidade sobre o desenvolvimento da sociedade. Deve ser interna à empresa ou externa, isto é, de responsabilidade do governo e outras instituições.

– **Caracterização da situação ambiental**

Esta etapa compreende o levantamento de informações adicionais sobre a situação ambiental da empresa em relação à consumo de água e energia, uso de combustíveis fósseis, percentual de insumos renováveis e não renováveis, balanço do uso de insumos ($\Delta T = \Delta \text{utilizado} + \Delta \text{descartado}$), geração e classificação dos resíduos industriais (classe I, II e III), sistemas de tratamento de efluentes e disposição de resíduos, atendimento aos parâmetros da legislação ambiental vigente, ferramentas de gestão ambiental e tecnologias ambientais disponíveis para a indústria (origem, custo, tipo).

Estas informações servirão de base para a identificação de gargalos estratégicos e operacionais, classificação do grau de sustentabilidade da empresa e também podem auxiliar na identificação de novas oportunidades.

– **Levantamento das estratégias atuais**

Será necessário identificar e classificar as estratégias que a empresa está utilizando no momento presente nos níveis de negócio, operacional, ambiental e social.

– **Tipologia organizacional**

A análise da tipologia de uma organização compreende o levantamento de informações sobre a sua arquitetura organizacional, ou seja, o conjunto de características inerentes ao seu sistema produtivo, ferramentas de gestão, grau de informatização, estrutura organizacional e capacitação

de recursos humanos. Determina o grau de flexibilidade que uma empresa possui em implementar diferentes estratégias, bem como sua capacidade de inovação.

– **Análise dos *Stakeholders***

A análise dos *Stakeholders* é uma ferramenta que poderá auxiliar no mapeamento de novas oportunidades a partir da identificação de necessidades não atendidas dos atores que interagem com a organização, levantando os seus potenciais, expectativas, temores e limitações.

Cada *Stakeholder* tem expectativas e interesses distintos, que podem ser capturados em valor para a empresa, se a mesma tiver capacidade de inovar. Uma inovação pode alavancar uma série de oportunidades para uma empresa, que com a evolução de seus processos e produtos pode capturar novos mercados emergentes.

– **Definição de gargalos estratégicos e operacionais**

Gargalo estratégico é uma ameaça que tem alta probabilidade de agir negativamente na competitividade da empresa e por isso, deve ser minimizada para garantir a sustentabilidade em curto, médio e longo prazo.

Gargalo operacional é um ponto fraco que dificulta a operacionalização das estratégias da empresa ou que afeta diretamente no resultado da performance operacional do sistema produtivo.

A identificação destes pontos auxiliará na priorização de ações para eliminar os gargalos ou reduzir seu impacto negativo.

– **Definição do grau de sustentabilidade da empresa**

O grau de sustentabilidade da empresa proporciona uma medida quantitativa em relação à performance sustentável da organização, sendo determinado pela inter relação das seguintes variáveis, identificadas durante o processo de diagnóstico estratégico:

- Capacidade de implantação das estratégias;
- Impacto ambiental da atividade;
- Disponibilidade de recursos;
- Crescimento do mercado;
- Posição competitiva;
- Visão do líder;
- Responsabilidade social.

O grau de sustentabilidade da empresa será, portanto, composto pela totalização de pontos recebidos em cada uma das variáveis descritas acima. De acordo com o índice obtido pela empresa, pode-se realizar uma análise de sua situação em relação a sustentabilidade, conforme apresentada na Figura 5.

O grau de sustentabilidade empresarial servirá para que a empresa possa verificar as áreas que necessitam de melhorias, além de sugerir diversos indicadores para acompanhar sua evolução ao longo do tempo.

Grau de sustentabilidade			
< 50%	50% a 70%	70% a 90%	> 90%
Potencial sustentável crítico	Potencial sustentável regular	Potencial sustentável bom	Empresa potencialmente sustentável

Figura 5 – Classificação do índice de sustentabilidade empresarial

Uma empresa com índice superior a 90%, pode ser considerada potencialmente sustentável, ou seja, possui estratégias, recursos e ferramentas de gestão que devem contribuir para o alcance e/ou manutenção de sua sustentabilidade.

– **Definição de missão, visão e políticas**

O processo de elaboração de missão, visão e políticas constitui-se da construção da posição futura da organização e da finalidade básica de sua existência (COLLINS & PORRAS, 1998). Todas as informações coletadas sobre a empresa e o seu meio ambiente servirão de apoio para a realização desta etapa e das demais que compõem o planejamento estratégico para a sustentabilidade.

– **Definição de objetivos e metas**

Um objetivo representa uma situação futura desejada, ou seja, onde a empresa quer chegar, e a meta é a quantificação deste objetivo.

Esta etapa segue a mesma metodologia dos planejamentos estratégicos tradicionais abordados anteriormente, mas utilizando-se das análises realizadas na etapa de diagnóstico estratégico como subsídio para o estabelecimento de objetivos sustentáveis e metas factíveis.

– **Elaboração de estratégias sustentáveis**

Todas as variáveis trabalhadas anteriormente servem de base e interferem no processo de criação de novas estratégias, que visam operacionalizar os objetivos previamente definidos.

As estratégias poderão surgir do processo de planejamento estratégico para a sustentabilidade ou emergir de outros processos de gestão. É importante enfatizar que as análises propostas neste modelo poderão ser utilizadas em processos formais de planejamento ou para analisar a sustentabilidade de estratégias emergentes em situações distintas.

As estratégias de negócios, ambientais, sociais e funcionais elaboradas nesta etapa deverão ser analisadas quanto à sua convergência com a arquitetura organizacional e quanto à sua sustentabilidade, conforme descrito anteriormente. A não convergência da estratégia indicará que a mesma deverá ser revista.

– **Análise de convergência das estratégias em relação à arquitetura organizacional e a sustentabilidade**

A implementação de uma determinada estratégia requer uma estrutura capaz de operacionalizá-la. Muitos planejamentos estratégicos não saem do papel porque a empresa não possui uma arquitetura organizacional capaz de implantá-los. Por isso, a análise de convergência da estratégia em relação à arquitetura organizacional deverá determinar se a mesma é adequada à estratégia, e/ou quais os pontos da estrutura da empresa deverão ser modificados para possibilitar a implantação da estratégia. O modelo de convergência da estratégia e da estrutura organizacional está representado pela Figura 6. Além disto, a disponibilidade de recursos para a realização de modificações e o tempo necessário para sua realização são fatores que devem ser considerados.

O impacto do custo da adequação da estrutura sobre o retorno do investimento na implementação da nova estratégia, e o tempo necessário para a sua implementação podem ser analisados considerando-se o retorno sobre o investimento, o custo de mudança da estrutura e o tempo necessário para promover as mudanças.

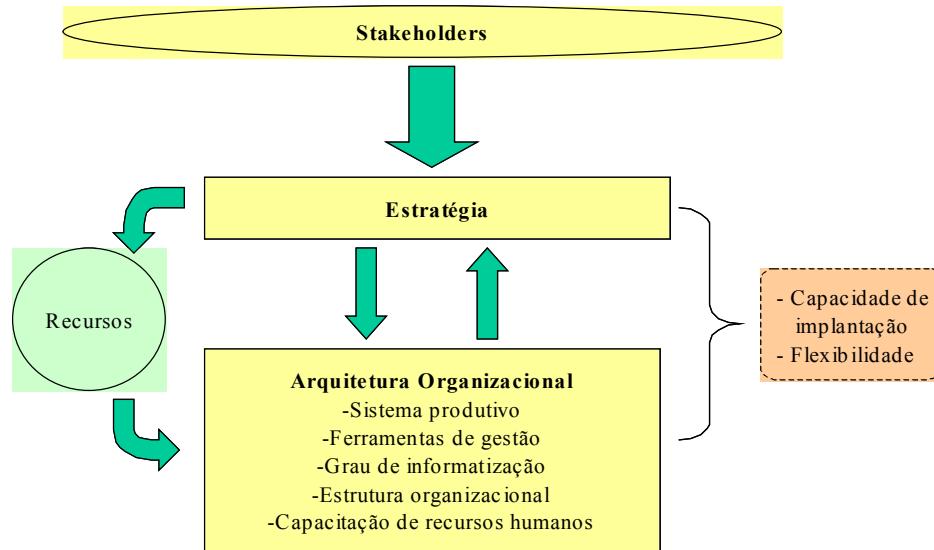


Figura 6 - Análise de convergência da estratégia e arquitetura organizacional

Além de a empresa possuir capacidade de implantar uma estratégia, a mesma também deverá ser sustentável em longo prazo, isto é, precisa ser viável econômica, ambiental e socialmente. Para analisar a sustentabilidade da estratégia, as seguintes variáveis devem ser consideradas:

- Capacidade de implantação da estratégia (alta, média, baixa);
- Retorno econômico (alto, médio, baixo);
- Impacto ambiental da estratégia (positivo, neutro, negativo);
- Impacto social da estratégia (positivo, neutro, negativo).

– Projeto de desenvolvimento

O resultado do planejamento estratégico deve ser um plano de ação detalhado para a implementação das estratégias elaboradas durante o processo. Portanto, o projeto de desenvolvimento da empresa para um determinado período não deve ser considerado apenas como uma documentação do planejamento estratégico, mas uma ferramenta gerencial para a administração estratégica da empresa, pois contém informações das atividades a serem executadas, responsáveis, custo, retorno sobre o investimento, prazos e indicadores de resultados bem definidos.

7. CONCLUSÃO

Uma vez que são as empresas que geram a maior riqueza do mundo, é natural que elas assumam a responsabilidade por buscar a sustentabilidade global (HART, 1997) e que “as empresas que tiverem recursos e persistência suficientes para concorrer na base da pirâmide econômica do mundo terão perspectivas de recompensa que incluem não apenas crescimento e lucros, mas também contribuições incalculáveis para a humanidade.” (PRAHALAD e HART, 2002, p. 14). Mas, para isto, é necessário que ocorra uma evolução nos modelos de gestão atualmente utilizados pelas corporações.

As questões do meio ambiente natural e da responsabilidade social serão absorvidas pelas organizações se forem consideradas prioritárias pela alta gestão e se, realmente trouxerem retorno

para a empresa. As análises de estratégias e prioridades não podem levar em consideração apenas os fatores econômicos de curto prazo. Os atributos dos sistemas de controle e características ambientais e sociais estão relacionados com os tipos de estratégias adotadas. A estratégia é uma variável crítica na elaboração dos sistemas de gestão, pois a sobrevivência da empresa no longo prazo dependerá de sua capacidade de gerenciar variáveis de risco e ser sustentável.

Por isso, o tratamento das questões ambientais e sociais como estratégicas, poderá trazer para a empresa vantagens na identificação de novas oportunidades de negócios, através da utilização de sua performance ambiental como fonte de vantagem competitiva, auxiliando a empresa a adquirir uma postura mais pró-ativa.

O modelo proposto neste trabalho buscou solucionar as deficiências encontradas nos modelos de planejamento estratégico face à questão do alcance do desenvolvimento sustentável empresarial, constituindo-se de uma importante contribuição para as teorias de administração estratégica e gestão ambiental.

O ineditismo do modelo pode ser observado, principalmente, na inter-relação entre as análises realizadas que incorporam a variável ambiental e social no pensamento estratégico dos gestores de uma organização, no grau de sustentabilidade, nas análises que relacionam a elaboração da estratégia com a capacidade de implementação por parte da empresa, evidenciando a necessidade de modificação da arquitetura organizacional para viabilizar o sucesso da operacionalização, e da análise de convergência da estratégia em relação a sustentabilidade.

A etapa de diagnóstico estratégico desenvolveu uma série de análises que incorporam as variáveis de meio ambiente e sociedade no planejamento da empresa, facilitando a priorização destes fatores como partes a serem consideradas na gestão organizacional, relacionando-as com as variáveis econômicas.

O modelo possibilita identificar novas oportunidades de negócios, caso a empresa seja pró-ativa no desenvolvimento de tecnologias ecologicamente corretas. Da mesma forma, o cuidado com a imagem social deverá reverter em benefício econômico em longo prazo. Estas questões podem passar despercebidas, caso a metodologia utilizada não dirija a atenção para este tipo de análise.

O modelo proposto analisa as estratégias de forma sistêmica em relação à viabilidade de sua implantação e aos resultados que poderá proporcionar, tendo foco na sustentabilidade empresarial e estabelecendo relações entre a variável ambiental e social com as estratégias de negócios e indicadores de desempenho, uma vez que estas variáveis estão inseridas em todas as etapas e análises do planejamento estratégico.

Portanto, a utilização deste modelo poderá auxiliar as organizações a planejar o seu desenvolvimento futuro de forma a atingir a tão desejada sustentabilidade corporativa.

8. REFERÊNCIAS

- ACKOFF, RUSSEL L.; **Planejamento Empresarial**, Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1976, 126p.
- ANDREWS, K.R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL; Irwin, 1971.
- ANSOFF, Igor H.; **Estratégia Empresarial**, São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- ARAGON-CORREA, Juan Alberto; Strategic proactivity and firm approach to the natural environment, **Academy of Management Journal**, V41, N5, 1998.
- ATKINSON, G.; Measuring corporate Sustainability, **Journal of Environmental Planning and Management**, 43(2), 235-252, 2000.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul; **Administração estratégica: planejamento e**

- implantação da estratégia**, São Paulo, Makron Books, 1993.
- COLLINS, James C., PORRAS, Jerry I., Construindo a visão da empresa, **HSM Management**, n 7, março-abril, 1998.
- CUNHA, Cristiano J. C. A. **Planejamento Estratégico: uma abordagem prática**. Florianópolis: Publicação do NEST- Núcleo de Estudos - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 76 p., 1996.
- DALY, H. E. & COBB, J. C. **For the common good**, 2nd ed., Boston: Beacon, 1994.
- FREEMAN, R. E; GILBERT JR, D. R; HARTMAN, E, Values and the Foundation of Strategic Management, **Journal of Business Ethics**, v7 p821-834, 1988.
- GLADWIN, T. N.; KENNELLY, J.; KRAUSE, T.; Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research, **The Academy of Management Review**, Mississippi State, October, 1995.
- GLUCK, Frederick; KAUFMAN, Stephen P.; WALLECK, A. Steven, Strategic Management for Competitive Advantage; **Harvard Business Review**, july-august, 1980.
- GRACIOSO, Francisco; **Planejamento orientado para o Mercado: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e “cultura” com as oportunidades do ambiente externo**; 3 ed. São Paulo, Atlas, 1996.
- HAMEL, G; PRAHALAD, C.K.; Thinking differently, **Business Quarterly**, Summer, 1995.
- HART, Stuart L.; A Natural-Resource-Based View of the Firm, **Academy of Management Review**, V20, N4, p986-1014, 1995.
- HART, Stuart L.; Strategies for a sustainable world, **Harvard Business Review**, V75, N1, Jan-Feb, 1997.
- HAWKEN, P. A declaration of sustainability, **Utne Reader**, September/October, 1993.
- HOFFMAN, Andrew J.; Environmental and Social Issues into Corporate Practice, **Environment**, V42, i5, p22, June 2000.
- JENNINGS, P. D.; ZANDBERGEN, P.A.; Ecologically Sustainable Organizations: an Institutional Approach, **Academy of Management Review**, V20, N4, p1015-1052, 1995.
- JUDGE, W. Q Jr.; DOUGLAS, T.J.; Performance Implications of Incorporating Natural Environmental Issues into the Strategic Planning Process: An Empirical Assessment, **Journal of Management Studies**, March, 1998.
- LORANGE, P; VANCIL, R. F.; How to design a strategic planning system, **Harvard Business Review**, September-October, 1976.
- MARKIDES, C.; MINTZBERG, H.; MCCARTHY, D. J.; View from the top: Henry Mintzberg on strategy and management – Commentary and response, **The Academy of Management executive**, Ada, August, 2000.
- MARTINELLI, Danta Pinheiro; COTRIN, Valéria Belluomini; Buscando competitividade através de estratégias ambientais, **ANAIS do Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Industriais**, 2, 1999.
- MINTZBERG, H. Strategy Making in Three Modes, **California Management Review**, 16(2): 44-53, 1973
- MINTZBERG, H. Crafting Strategy, **Harvard Business Review**, n. 4, jul/ago, 1987.
- MINTZBERG, H; QUINN, J.B. **The Strategy Process**, Prentice Hall, 1992.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças; **Planejamento Estratégico: conceito, metodologia e práticas**, Atlas, São Paulo, 1998.
- PRAHALAD, C. K; HART, Stuart L.; O pote de ouro na base da pirâmide, **HSM Management**, n 32, maio-junho, 2002.
- PORTER, Michael, **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da**

- concorrência**. 7ª ed., Rio de Janeiro, Editora Campus, 1986.
- PORTER, Michael, **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**, Rio de Janeiro, Editora Campus, 1989.
- RASMUSSEN, U.W., **Manual da metodologia do planejamento estratégico: uma ferramenta científica da transição empresarial do presente para o futuro adotado para o âmbito operacional brasileiro**, São Paulo, Editora Aduaneiras, 1990.
- RIGBY, Darrell K., Management tools 2001: global results: Annual survey of senior executives, publicação eletrônica, Bain & Company, Inc., 2001. Disponível em http://www.bain.com/bainweb/publications/hot_topics.asp, acesso em 10/09/2002.
- RUSSO, Michael V., FOUTS, Paul A.; A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability, **Academy of Management Journal**, V40, N3, 1997.
- SACHS, Ignacy, **Estratégias de transição para o século XXI: Desenvolvimento e meio ambiente**, São Paulo: Studio Nobel, Fundap, 1993.
- SHARMA, S.; PABLO, A.L.; VREDENBURG, H.; Corporate Environmental Responsiveness Strategies: The importance of issue interpretation and organizational context, **The Journal of Applied Behavioral Science**, Arlington, March, 1999.
- SHRIVASTAVA, P. "Ecocentric management for a risk society", **Academy of Management Review**, 20 (1): 118-137, 1995b.
- SHRIVASTAVA, P. "Industrial/Environment Crises and Social Responsibility", **Journal of Socio-Economics**, V24, N1, 1995a.
- SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2000.
- SIM, A.B.; TEOH, H.Y.; Relationships between business, strategy and controls: A three country study, **Journal of Applied Business Research**, V13, N4, p57(17),1997.
- STARIK, Mark; RANDS, Gordon P.; Weaving an Integrated WEB: Multilevel and Multisystem Perspectives, **Academy of Management Review**, V20, N4, p908-935, 1995.
- STARIK, M; THROOP, G.M., JOYCE, M.E.; Growing an environmental strategy, **Unpublished manuscript**, George Washington University, Washington, DC, IN STARIK, Mark; RANDS, Gordon P.; Weaving an Integrated WEB: Multilevel and Multisystem Perspectives, **Academy of Management Review**, V20, N4, p908
- TAVARES, Mauro Calixta; **Planejamento estratégico: a opção entre o sucesso e o fracasso empresarial**, Editora Harbra, São Paulo, 1991.
- THOMAS, C; LOPES, G; **Planejamento e estratégia empresarial**; 1ª ed. rev., São Paulo: Saraiva, 1978.