

# O meio ambiente e o planejamento estratégico

Roberto Sanches Garcia, Prof.Dr.Alfredo Colenci Junior

Mestrado em Tecnologia: Gestão, Desenvolvimento e Formação.  
CEETEPS - São Paulo – SP – Brasil

[roberto.sanches4@terra.com.br](mailto:roberto.sanches4@terra.com.br); colenci@terra.com.br

**Resumo:** o presente artigo discorre sobre a relevância do meio ambiente na sociedade, assim como seus impactos econômicos. As empresas, governos e a sociedade em geral sofrem cada vez mais com o impacto negativo gerado pelas empresas ao meio ambiente, que por sua vez, se reflete na queda de resultado nos negócios. Como minimizar ou mesmo reverter esta situação é o que se busca discutir neste artigo.

**Palavras chave:** meio-ambiente, planejamento-estratégico, desenvolvimento sustentável

**Abstract :** This article shows how the environment is relevant for society and their economic impact . Enterprises, governments and the society, more than never are suffering with the companies` aggression to the environment. Otherwise, it is a cause for decrease in business results. This is the focus of our discussion.

## 1. Introdução

A questão do meio ambiente está presente em todas as discussões dos tempos atuais. Ela deixou de ser assunto de ambientalistas, e integrou-se às discussões das grandes empresas. A pressão da sociedade tem requerido das grandes corporações cada vez maior atenção ao tema, não só visando o impacto ambiental, mas o impacto econômico. O discurso do desenvolvimento sustentável,

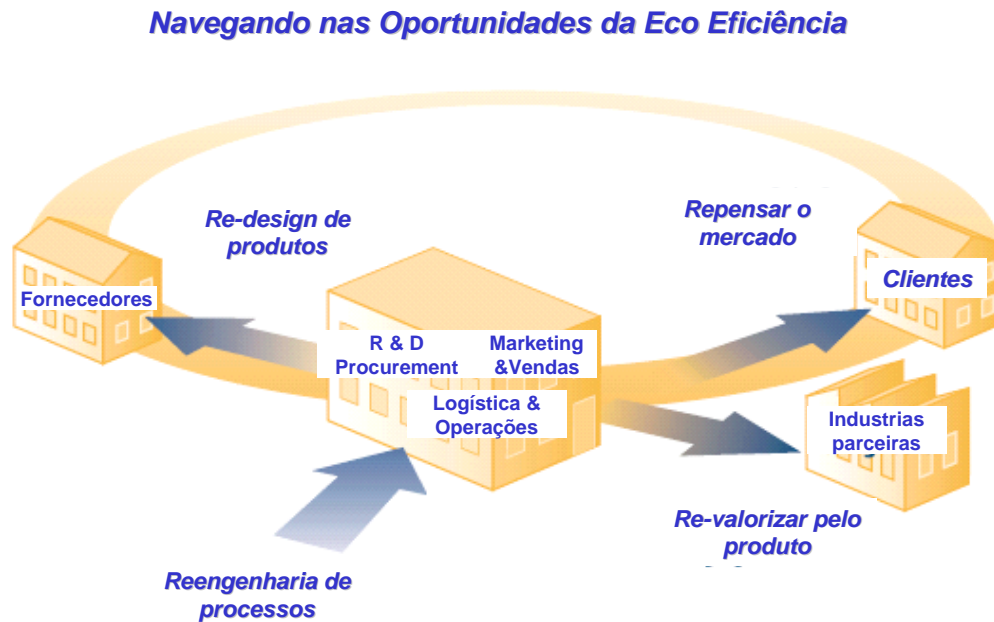
que visa suprir as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações suprirem as suas próprias necessidades, passa do discurso para a prática e vem como um desafio.

Por outro lado, a associação à “bandeira verde” é muito bem vista pela sociedade, podendo ser revertida em benefícios econômicos. Atualmente vários governos, assim como as instituições financeiras, já concedem incentivos às empresas com reconhecido envolvimento em projetos ambientais, além de darem um tratamento diferenciado, seja através de benefícios fiscais, seja através de melhores condições de financiamento. Não só uma postura ambiental mais correta traz benefícios para o mercado, como também este benefício é revertido para a sociedade como um todo.

Dentre os diversos indicadores de eco eficiência, podemos destacar o do WBCSD (World Business Council for Sustainable Development), que mostra o desempenho da indústria em relação ao meio ambiente. Este conceito combina melhoria nos desempenhos ambiental e econômico das empresas, buscando-se assim um maior valor agregado aos produtos com menores impactos ambientais. O foco aqui é a melhor utilização dos recursos, visando à redução dos custos e a maximização do lucro.

A figura 1 nos apresenta uma proposta de aplicação considerando a eco eficiência aplicada aos negócios. Nele são mostrados onde podem ser encontradas as oportunidades de melhoria tanto interna quanto externamente às empresas. Dentro destas possibilidades identificamos a reengenharia de processos, visando redução do consumo de recursos, redução da poluição, e claro redução de custos. Vemos também outras possibilidades como redesign de produto, e a própria pesquisa e desenvolvimento considerando aí o impacto ambiental, seja no momento da produção, seja no descarte do produto após sua utilização. Temos também modelos de comercialização, foco no cliente, intensa atividade de pesquisa e desenvolvimento, e outros. Porém, mesmo neste modelo de uma instituição internacional focada exclusivamente na proteção do meio ambiente, a elaboração do planejamento estratégico não é considerado em um mapa de eco-eficiência.

Fig. 1 – Mapa da Eco Eficiência



Fonte: adaptado da publicação da WBCSD Eco efficiency creating more value with less impact, Outubro 2000

## 2. Referencial teórico

Para um melhor entendimento de planejamento estratégico serão abordadas as análises já consolidadas de Kaplan e Norton onde aplica-se o BSC (Balance Scorecard), o qual é uma metodologia de gestão, com foco na implementação da estratégia da empresa e das táticas correlacionadas. Traçar uma estratégia é muito importante para as empresas, pois é ela que direciona o rumo do negócio, assim como as ações necessárias para a sua realização. No entanto, tanto sua implementação quanto seu realinhamento, caso seja necessário, são fundamentais. O BSC é um conceito que controla o desempenho de todos os aspectos essenciais da empresa (finanças, clientes, processos

internos, funcionários). Além disto, o BSC permite às empresas priorizarem as suas ações do dia a dia, para alcançarem objetivos traçados em seus Planos Estratégicos.

Muitos estudos abordam a temática do planejamento estratégico. Para Kotler (2000) o planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as contínuas oportunidades de um mercado em contínua mudança. Não só o alinhamento entre o objetivo e a habilidade, mas a contínua adaptação do negócio às constantes adequações de mercado.

Paralelo a este panorama, as mudanças ocorridas a cada época têm sido retratadas nas várias abordagens apresentadas nos conceitos de planejamento estratégico. Mintizberg (2000) relaciona a evolução destas escolas e seus teóricos, destacando-se dentre eles Porter e Andrews com visões diferentes, mas complementares.

A estratégia é formulada no topo da organização, porém sua execução é realizada pela base, em um cenário em que a comunicação é fundamental. Além disto, o acompanhamento e realinhamento das estratégias são cruciais para o alcance dos objetivos.

### **3. Considerações**

Como se já não bastasse o desafio do meio ambiente, a elaboração do planejamento deve levar em conta que ele não é estático, mas sim dinâmico, considerando-se assim as possíveis alterações do mercado, ou mesmo do ambiente. O objetivo é obter o desenvolvimento econômico com o mínimo impacto sem agredir o meio ambiente, maximizando a utilização dos recursos sem comprometer as reservas naturais.

Nesta mesma linha, na abordagem científica, o meio ambiente hoje é uma preocupação sem fronteiras. O impacto causado pelo avanço em todas as áreas ocasiona danos irreversíveis, e a necessidade de avaliação deste impacto em uma

fase de planejamento empresarial é cada vez mais necessária. Devem-se levar à cabo estudos mais profundos sobre impactos ambientais, assim como restrições do meio ambiente, seja na obtenção de matéria prima, seja no desenvolvimento de recursos renováveis. Adicionalmente, a reavaliação dos processos adotados também tem impacto direto sobre o resultado. Enfim, deve-se sair do desenvolvimento convencional e efetivamente buscar o desenvolvimento sustentável. A simples adoção de uma certificação verde não garante à empresa sucesso na gestão ambiental.

Desenvolvimento sustentável hoje deixa de ser algo desejável e passa a ser uma necessidade premente. Cada vez mais a consciência coletiva observa a postura das empresas em relação ao meio ambiente cobrando de forma direta a atuação das mesmas. A resposta da sociedade se dá na forma do consumo de mercado, o que força as empresas a adotarem uma postura mais rigorosa em relação ao tema, o que se reverte em benefício à própria sociedade.

O peso dos aspectos ambientais tem um efeito considerável na elaboração do planejamento estratégico das empresas de alta tecnologia. As novas concepções que visualizam os recursos naturais como estoque de capitais, requerem por sua vez, novas concepções de valoração do capital natural. Esta valoração deve levar em conta também o custo da degradação ambiental, assim como seus impactos. Para as empresas isto força a adoção de novas sistemáticas e uma abordagem mais ampla com avaliação de possíveis conflitos das práticas utilizadas, além da contextualização de problemas potenciais.

A discussão está focada no meio empresarial, mas a responsabilidade transcende as empresas, e necessita da participação da sociedade como um todo, incluindo aí o próprio governo, trabalhando no papel de regulador e supervisor. Assim tanto o governo, quanto as empresas devem ter metas claras e alinhadas. A adoção de um BSC, com indicadores e objetivos definidos, pode neste caso ter um papel fundamental para o sucesso desta empreitada.

#### **4. Conclusão**

A busca do desenvolvimento sustentável atualmente não é uma opção, mas uma necessidade de mercado. Hoje o impacto ambiental dos negócios é tema obrigatório na elaboração do planejamento estratégico das empresas.

As ações visando a eco eficiência podem ser aplicadas em qualquer fase do projeto ou da venda do produto, porém quanto antes elas forem consideradas, o custo de implementação será menor, ou seja, se forem levadas em conta, já na fase do planejamento, menor o impacto de custo sobre o projeto, e consequentemente melhor o resultado.

Como reflexão final, observamos que, caso não haja uma revisão por parte das empresas em sua sistemática de elaboração de sua estratégia, considerando como uma das variáveis o meio ambiente, o resultado poderá ser um plano inócuo, que não retrata uma parcela significativa e relevante em termos de impacto sobre o meio, além de perda de mercado e diminuição do lucro no médio e longo prazo.

## **5. Referências.**

[1] KAPLAN,R.S.; NORTON,D.P.;**The Balance Scorecard-measures that drive performance**; Harvard Business Review 1992

[2]KAPLAN,R.S.; NORTON,D.P. **Organização voltada para a estratégia**, Rio de Janeiro, ed.Campus, 2000

[3]MINTZBERG,H;AHLSTRAND,B;LAMPEL,J.;**Safári de estratégia**; ed. Bookman, Porto Alegre 2000

**Gestão Verde** – Ações de empresas francesas para combater a degradação do meio ambiente – Publicação da Câmara de Comércio França Brasil pág. 22-28 Novembro/Dezembro 2006

ZOLKZAC, E.; **Difusão de conhecimentos sobre o meio ambiente na industria;**  
Tese de Doutorado apresentada à USP, São Paulo- 2007

WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) -  
<http://www.wbcsd.org> acessada em 12 Agosto 2007