



O Planejamento de Estratégias para Questões Complexas Envolvendo Sustentabilidade Corporativa

MOURA BARATA João Paulo

Engenheiro ambiental formado pela PUC-RJ e mestrando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia Ambiental da EQ/Poli/UFRJ. Possui experiência em consultoria ambiental, em projetos ligados à gestão ambiental, sustentabilidade empresarial, licenciamento ambiental, atendimento a regulações e auditorias ambientais.

Informações do Artigo

Histórico:

Recebimento: Maio 2017

Revisão: Maio 2017

Aprovação: Maio 2017

Resumo:

As questões ambientais representam uma forte preocupação para governantes e organizações mundo afora, e o desenvolvimento sustentável tem sido a pauta de políticas de governos e programas regionais; porém, seus conceitos precisam de uma análise e priorização fundamentadas no nível estratégico da indústria.

Palavras-chave:

Planejamento ambiental

Sustentabilidade

Estratégias

1. Introdução

As empresas enfrentam pressões de seus *stakeholders*, incluindo seus consumidores finais, que são conduzidos a adquirir produtos ecológicos. Assim, além do aumento do número de regulações para novos padrões ambientais, existem pressões vindas de mercados emergentes que vêm motivando as empresas a buscarem novas formas de reduzir seus impactos sobre o ambiente e a desenvolver produtos mais “verdes” (SUHAIZA *et al*, 2012).

E, mesmo para algumas empresas nacionais, quando a legislação atual fosse cumprida nos níveis de exigência estabelecidos, provavelmente, teriam que fechar suas atividades, pois o investimento em tecnologias ambientais, que

possibilitem o atendimento aos parâmetros legais vigentes, aumentaria em muito seu custo de produção (CORAL *et al*, 2003). Dessa forma, as empresas vêm procurando mecanismos que as auxiliem na análise estratégica e no planejamento focado na sustentabilidade, de forma a conciliar a variável econômica, com o meio ambiental e com o papel social das organizações (Sustentabilidade Corporativa).

Nesse contexto, muitas empresas perceberam que não alcançam os resultados estratégicos, almejados pelos acionistas, por problemas ou dificuldades encontradas em seus próprios processos. Em alguns casos, esses processos são estudados de forma isolada, não envolvendo outras áreas e com uma análise dos *stakeholders*, ou os processos não estariam

plenamente alinhados com as estratégias da empresa.

Para fins de nivelamento, pode-se resumir o conceito de planejamento estratégico como uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, deve criar a consciência das suas oportunidades e conhecimento das ameaças, nos seus pontos fortes e fracos, para o cumprimento da sua missão. Estabelece-se, dessa forma, o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Apesar das dificuldades e limitações intrínsecas ao processo de planejamento estratégico formal — como estratégias inadequadas à capacidade da empresa e falhas na implantação do plano — esse planejamento, se bem aplicado, pode auxiliar as empresas na análise integrada de todo o negócio e na priorização de ações e investimentos, no seu processo de crescimento e conquista de novos mercados, a médio e longo prazo.

2. Planejamento estratégico e a variável socioambiental

Para os modelos existentes, estes estão fundamentados principalmente na competitividade e em fatores econômicos, que não englobam, de forma sistêmica, as variáveis ambientais e sociais, como fatores para a sobrevivência da empresa, em longo prazo. Uma pesquisa realizada com 196 executivos de meio ambiente, nos Estados Unidos, concluiu, entretanto, que existe uma relação positiva entre a incorporação das questões de meio ambiente natural no planejamento estratégico e a performance financeira das empresas. Estes, consequentemente, melhorando também a performance ambiental e os recursos disponibilizados para novos desenvolvimentos nessa área (JUDGE & DOUGLAS, 1998).

Assim, a elaboração de uma estratégia ambiental proativa foca na redução das emissões, efluentes e resíduos, ou seja, em objetivos ambientais bem definidos para prevenir a poluição, e não nos altos investimentos em tecnologias ambientais *end-of-pipe* que as

controle. (SUHAIZA *et al*, 2012). Isso corrobora com a constatação de que as questões socioambientais devem envolver todos os setores de uma organização, não devendo ser tratadas como responsabilidade de apenas um departamento ou de uma função na organização.

Face ao citado, ao explorar a integração da sustentabilidade corporativa na gestão estratégica das empresas, questões emergentes começam a ser identificadas e servem como base para decisões gerenciais, que podem ser levadas em conta com o objetivo de garantir e promover o sucesso no processo de integração — como indicado na Figura 1 (em anexo) — onde as três áreas essenciais na integração da sustentabilidade corporativa são apresentadas.

Hart (2005) demonstrou também que estratégias ambientais proativas fornecem às empresas vantagem competitiva, sendo a identificação dos aspectos ambientais do produto ou serviço por todo seu ciclo de vida, e a integração desses aspectos ao desenvolvimento do próprio produto ou serviço, a ferramenta mais eficiente para implementar uma estratégia ambiental proativa. Assim, abordar de forma sistemática e proativa o desempenho dos projetos, pode afetar positivamente a reputação e o valor de marca das empresas, sendo que essa percepção de valor e reputação acaba afetando o acesso aos recursos do negócio, no capital, na mão de obra qualificada e nas concessões junto aos governos locais.

Também, quando as considerações envolvendo a conservação do meio ambiente não forem tratadas no âmbito do projeto de forma planejada, a probabilidade de ocorrerem atrasos e problemas em seu início, pode aumentar, o que elevaria a desconfiança junto aos *stakeholders*.

Os riscos associados, contudo, não se limitam apenas às questões envolvendo reputação e acesso ao capital, pois a complexidade, variabilidade e incerteza, associadas com o meio ambiente versus os riscos e oportunidades ligados aos órgãos reguladores, além da disponibilidade e custo de matéria-prima, devem ser levados em conta na gestão do planejamento estratégico.

3. Estratégia planejada: Deve ser emergente ou uma mistura de ambas?

A formulação da estratégia dependerá da natureza do problema e, para alguns autores, a sustentabilidade é tida como um problema turbulento (*wicked*) e saliente (*salient*). Turbulento pelo fato de ser único, complexo, não totalmente compreendido. Por não possuir soluções previamente conhecidas, não apresentar claramente a distinção entre o certo e o errado e por poder desencadear consequências não previstas. Três aspectos da sustentabilidade corroboram para essa constatação, a saber: sua complexidade, seus impactos na sociedade e sua natureza de longo prazo.

Dessa forma, segundo Neugebauer *et al* (2016), a natureza turbulenta da sustentabilidade tende a melhor endereçar em estratégias emergentes, sem planejamento, vindas da prática, do acúmulo de experiência. E, inicialmente, nas abordagens planejadas para o desenvolvimento das estratégias deve prevalecer a de ambiente mais estável, ou seja, as de contextos mais controláveis. Em segundo lugar, o processo de elaboração de estratégias emergentes permite um processo de aprendizagem à organização, muito importante para o caso de problemas que não são totalmente compreendidos. E, em terceiro lugar, porque as estratégias emergentes são gerenciadas de acordo com a motivação própria da empresa, ou seja, por especialistas na área, e não por pressões externas.

Um exemplo é a questão da perda da biodiversidade. Essa questão é muito difícil de ser gerenciada por uma estratégia planejada devido a um alto nível de incertezas. Pode-se afirmar que é, praticamente, impossível definir, com clareza e solidez, as unidades de medidas, devido à falta de informações sobre espécies em extinção. Assim, quanto mais turbulento for o problema da sustentabilidade, mais adequado seria a utilização de um processo de elaboração de estratégias emergentes para endereçar à questão.

- *Saliente*: Também é um termo e conceito útil para melhor entender os problemas ligados à sustentabilidade. Segundo Mitchell *et al* (1997), uma questão envolvendo sustentabilidade é saliente se (1) existem *stakeholders* que possam influenciar às empresas a condução de resolver um problema; ou, então, a (2) resolver o problema como uma condição usual e desejável, e de acordo com as normas e valores da sociedade; ou, finalmente, se o (3) problema requer atenção imediata e de crítica importância para todas as partes interessadas.

- *Turbulento*: Termo que indica comportamento agitado, na forma de um fluido cujas partículas não se misturam de forma linear e sim caótica. Nos fenômenos ligados a sustentabilidade, pode indicar conjunto complexo de situações onde há previsibilidade de descrições estatísticas de conjuntos desconexos, mas possíveis de serem determinados.

Neugebauer *et al* (2016) também argumenta que problemas salientes tendem a endereçar em estratégias planejadas, devido a três aspectos básicos. O primeiro, com o objetivo de evitar prejuízos, como boicotes, por exemplo, as empresas inserem seus *stakeholders* no processo de tomada de decisão e colocam em prática uma série de atividades socializadoras, como o patrocínio na organização de fóruns e na divulgação de relatórios (resultados).

Em seguida, existe a questão da sustentabilidade que, mesmo que seja legítima, nas suas normas e valores estipulados pela sociedade, será conduzida a evitar danos à reputação da empresa, com ações sistematizadas de comunicação corporativa, visando defender a ética da organização no padrão de práticas e de planejamento da empresa. E, concluindo, até pelo fato das decisões serem tomadas da alta cúpula para baixo nas organizações, sendo desenvolvidas na sua aplicabilidade, mais rapidamente do que as questões emergentes, pela característica urgente de uma resposta aos problemas onde exista grande pressão.

Dessa forma, um problema ligado à questão da sustentabilidade, que tanto pode ser turbulenta quanto saliente, será suscetível de ser

abordada em estratégias planejadas (estas usualmente dominantes) ou, então, por condições emergentes, e estas inerentes à pleitos e ações de reivindicações. (Neugebauer *et al*, 2016).

4. Considerações finais

As molas propulsoras básicas para a integração da preservação ambiental aos sistemas gerenciais e operações são, fundamentalmente, baseadas em minimizar riscos e no ato de maximizar oportunidades.

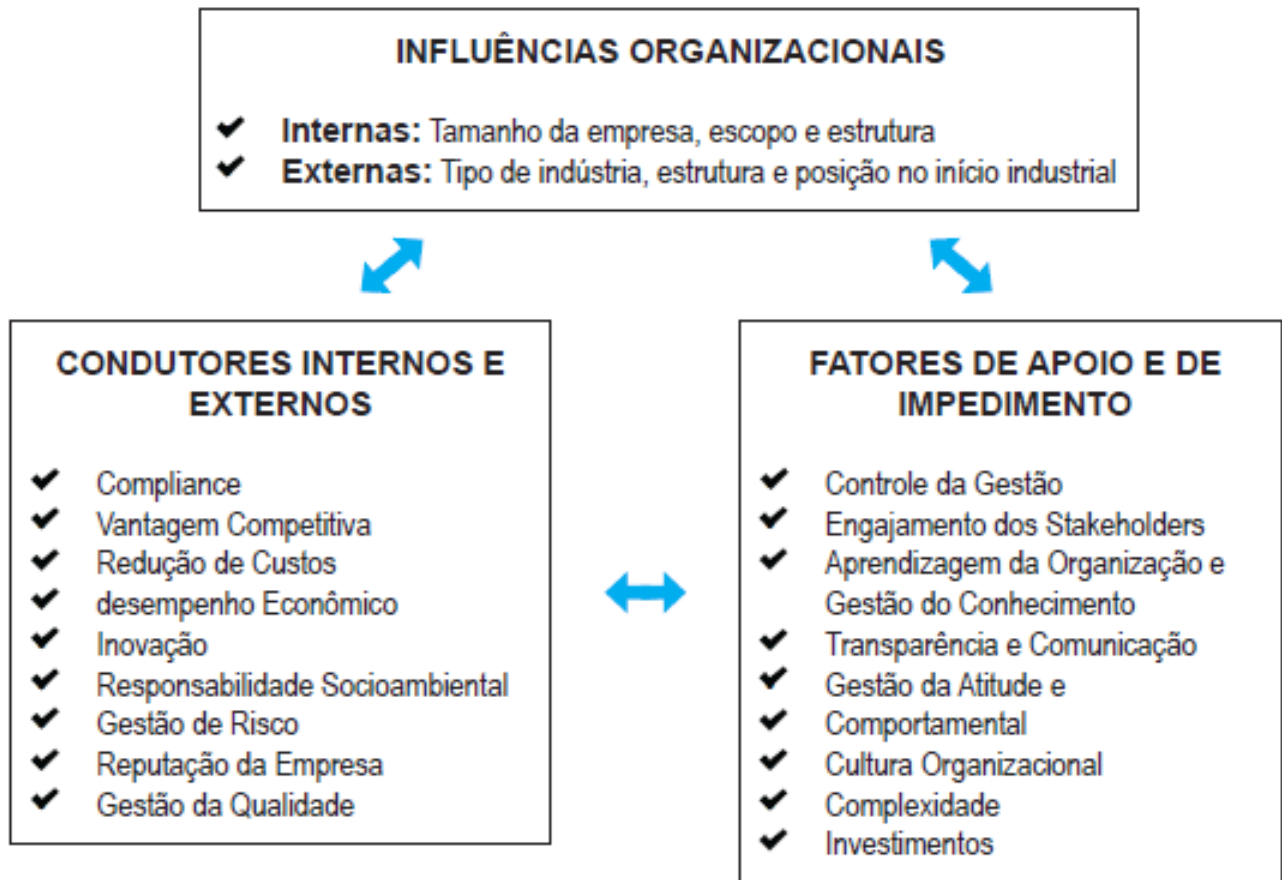
Nesse contexto, a formulação de estratégias é fundamental para endereçar as questões que envolvem a sustentabilidade socioambiental, e sua característica é complexa e dinâmica, aliada a uma ampla gama de partes interessadas que, ao exercerem pressões, influenciam que as estratégias tenham de ser planejadas ou, condicionalmente, emergentes; porém, não no mesmo nível de ações e sem o compromisso de serem conciliáveis.

5. Referências

- [1] CORAL, E; ROSSETTO, C. R.; SELIG, P. M. 2003. Planejamento estratégico para a Sustentabilidade Empresarial: uma proposta para convergência de estratégias econômicas, ambientais e sociais. Retirado de: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2003/ESO/2003_ESO1303.pdf.
- [2] ENGERT, S; RAUTER, R; BAUMGARTNER, R. J. 2016. Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review. *Journal of Cleaner Production* 112 2833-2850.
- [3] HART, S. 1995 "A natural-resource-based view of the firm", *Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 4, pp. 986-1014. JUDGE, W. Q Jr.; DOUGLAS, T.J.; 1998. Performance Implications of Incorporating Natural Environmental Issues into the Strategic Planning Process: An Empirical Assessment, *Journal of Management Studies*.
- [4] MITCHELL RK, AGLE BR, WOOD DJ. 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review* 22(4): 853–886.
- [5] NEUGEBAUER, F.; FIGGE, F.; HAHN, T. 2016. Planned or Emergent Strategy Making? Exploring the formation of Corporate Sustainability Strategies. *Business, Strategy and the Environment* 25, 323-336.
- [6] PESTRE F., MERCIER S, HUAULT I. 2008. Une Approche Processuelle de Construction des Stratégies de Responsabilité Sociale des Entreprises Multinationales Françaises. Ph.D. thesis. Paris.
- [7] SUHAIZA H M Z; TARIG K. E; CHIN-CHUN H; KEAH C T. 2012 "The impact of external institutional drivers and internal strategy on environmental performance", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 32 Iss 6 pp. 721 – 745.

6. Anexos

Figura 1 – Questões que emergem da exploração da integração da sustentabilidade corporativa na gestão estratégica



Fonte: Engert *et al* (2016)