

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**KAROLINI NIEHUES DONDOSSOLA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO AMBIENTAL: UMA PROPOSTA DE  
ELABORAÇÃO PARA UMA EMPRESA DO SETOR SUPERMERCADISTA  
DE SANTA CATARINA**

**CRICIÚMA**

**2014**

**KAROLINI NIEHUES DONDOSSOLA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO AMBIENTAL: UMA PROPOSTA DE  
ELABORAÇÃO PARA UMA EMPRESA DO SETOR SUPERMERCADISTA  
DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso,  
apresentado para obtenção do grau de  
Bacharel no curso de Ciência Contábeis  
da Universidade do Extremo Sul  
Catarinense, UNESC.

Orientadora: Kátia Aurora Dalla Líbera  
Soratto

**CRICIÚMA**

**2014**

**KAROLINI NIEHUES DONDOSSOLA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO AMBIENTAL: UMA PROPOSTA DE  
ELABORAÇÃO PARA UMA EMPRESA DO SETOR SUPERMERCADISTA DE  
SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 17 de novembro de 2014.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup> Ma Kátia Aurora Dalla Líbera Sorato – UNESC - Orientadora.

---

Prof. Esp. Rafael dos Santos – UNESC - Examinador.

**Dedico este trabalho a minha família, por todo amor e apoio recebido em todos os momentos da minha vida.**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus por ter me guiado ao longo da vida para trilhar o caminho mais correto possível.

Agradeço aos meus pais, por toda dedicação e amor que sempre tiveram por mim. Obrigado por me ensinarem a correr atrás de meus ideais.

Agradeço ao meu irmão, por ter me apoiado e ficado ao meu lado nos momentos que mais precisei.

Agradeço a minha filha, por todo amor e carinho e por compreender minha ausência em muitos momentos. Te Amo.

Agradeço minha orientadora Kátia Dalla Líbera Sorato, por ter aceitado compartilhar comigo sua vasta experiência para conclusão desse trabalho. Obrigado por ter dedicado parte do seu tempo a mim.

Agradeço imensamente aos meus amigos e colegas, por estarem ao meu lado e compartilharem momentos inesquecíveis nesses quatro anos e meio.

Enfim, agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram para minha formação.

## RESUMO

DONDOSSOLA, Karolini Niehues. **Planejamento estratégico ambiental: uma proposta de elaboração para uma empresa do setor supermercadista de Santa Catarina.** 2014. 59 p. Orientadora: Kátia Aurora Dalla Libera Sorato. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

Com as constantes mudanças nos cenários econômico, político e social, a busca pelo crescimento e continuidade das empresas exige a utilização de ferramentas de gestão que auxiliem nos processos decisórios. A crescente preocupação com a escassez de recursos naturais disponíveis e as consequências negativas causadas pelos sistemas produtivos fazem com que a sociedade passe a procurar por empresas que invistam em mecanismos e serviços voltados ao meio natural. Porém, os modelos de planejamento estratégicos existentes enfatizam principalmente as questões econômicas, deixando em segundo plano as questões ecológicas. Diante disso, este estudo objetiva propor a implantação de um planejamento estratégico ambiental para empresa do setor supermercadista de Santa Catarina. Esta pesquisa caracteriza-se no que tange a abordagem do problema como descritiva e exploratória, quanto aos procedimentos como estudo bibliográfico, estudo de caso. Em relação à abordagem do problema, a tipologia empregada foi à qualitativa. Os resultados apontam que a empresa estuda realiza ações esporádicas relacionadas ao meio ambiente, como o recolhimento de pilhas e baterias em pontos específicos das lojas, recolhimento de óleo de cozinha que posteriormente são enviados às empresas especializadas na disposição correta ao meio ambiente, instalação de Kit GNV em 100% de sua frota, porém não às evidência em planos de ação e planejamento estratégico. Existe necessidade em investimentos voltados a problemática ambiental, visto que, estes trarão economia em diversas áreas da organização, redução nos impactos ambientais e melhora de sua imagem perante clientes e fornecedores. A empresa não utiliza do planejamento estratégico como ferramenta de gestão voltada à área ambiental, desta forma buscou-se propor a inserção de estratégias ambientais em sua estrutura. Conclui-se que os investimentos na área ambiental se fazem necessários, e o planejamento estratégico é a maneira mais clara de mensurar, esclarecer e evidenciar ações e direções a serem seguidas pela organização.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico. Gestão ambiental. Estratégias ambientais.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Tripé do Desenvolvimento Sustentável.....	15
Figura 2 - Tipos de planejamento de acordo com níveis hierárquicos .....	20
Figura 3 - Sistemática do Planejamento Tático .....	21
Figura 4 - Etapas do Planejamento Estratégico .....	24
Figura 5 - Análise <i>SWOT</i> .....	28
Figura 6 - Mapa Estratégico .....	51

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pontos fortes .....	39
Quadro 2- Pontos fracos .....	40
Quadro 3 - Oportunidades.....	40
Quadro 4 - Ameaças .....	41
Quadro 5 - Cenários.....	41
Quadro 6 - Plano de ação financeiro e de custos: 1° Objetivo/Estratégia .....	43
Quadro 7- Plano de ação Financeiro e de custos: 2° Objetivo .....	43
Quadro 8 - Plano de ação Financeiro e de custos: 3° Objetivo/ Estratégia .....	44
Quadro 9 - Plano de ação para Projetos/ Prevenção: 4° Objetivo/ Estratégia .....	45
Quadro 10 - Plano de ação Comercial e de Marketing: 5° Objetivo/Estratégia .....	46
Quadro 11 - Plano de ação projetos e prevenção: 6° Objetivo/Estratégia .....	47
Quadro 12 - <i>BALANCED SCORECARD</i> – BSC.....	49

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 TEMA PROBLEMA .....	10
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	11
1.3 JUSTIFICATIVA .....	11
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>13</b>
2.1 PROBLEMÁTICA AMBIENTAL .....	13
2.2 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	14
2.3 GESTÃO AMBIENTAL E SISTEMAS DE GESTÃO AMBIENTAL.....	16
<b>2.3.2 Competitividade e sustentabilidade empresarial .....</b>	<b>18</b>
2.4 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL.....	19
<b>2.4.1 Conceito e Definição de Estratégia.....</b>	<b>19</b>
<b>2.4.2 Planejamento .....</b>	<b>19</b>
2.4.2.1 Planejamento operacional .....	20
2.4.2.2 Planejamento Tático.....	21
2.4.2.3 Planejamento estratégico .....	22
<b>2.4.3 Etapas de Elaboração do Planejamento Estratégico .....</b>	<b>24</b>
2.4.3.1 Diagnóstico estratégico .....	25
2.4.3.2 Definição de negócio.....	25
2.4.3.3 Definição da missão .....	25
2.4.3.4 Definição da Visão.....	26
2.4.3.5 Definição de princípios e valores.....	27
2.4.3.6 Análise ambiental .....	27
<b>2.4.4 Cenários .....</b>	<b>29</b>
<b>2.4.5 Objetivos estratégicos .....</b>	<b>30</b>
<b>2.4.6 <i>Balanced Scorecard</i>.....</b>	<b>30</b>
<b>2.4.7 Mapas Estratégicos.....</b>	<b>31</b>
<b>2.4.8 Planejamento e Estratégias Ambientais.....</b>	<b>32</b>
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>34</b>
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	34
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	35
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>36</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	36

4.2 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO AMBIENTAL.....	36
4.2.1 Negócio .....	36
4.2.2 Missão .....	37
4.2.3 Visão.....	38
4.2.4 Princípios e Valores .....	38
4.2.5 Análise ambiental.....	39
4.2.6 Cenários .....	41
4.2.7 Objetivos estratégicos.....	42
4.2.8 <i>Balanced Scorecard</i> - BSC .....	48
4.2.9 Mapa Estratégico.....	51
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	53
REFERÊNCIAS.....	55

## 1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa aborda sobre o planejamento estratégico ambiental. Inicialmente define-se o tema, apresenta-se e delimita-se o problema do trabalho em questão, os objetivos tanto geral, quanto os específicos e a justificativa onde se evidencia a importância do estudo.

### 1.1 TEMA PROBLEMA

Com o passar dos anos, a questão dos impactos ambientais causados pelas empresas e suas ações, muitas vezes sem o devido acompanhamento, vem despertando o interesse de órgãos responsáveis por tais questões, bem como da sociedade em geral. A constatação de que não é possível continuar com o crescimento econômico sem considerar a gestão ambiental e de que, os recursos naturais não são inesgotáveis, abre frente à busca de novas alternativas para os processos produtivo e administrativo.

A maioria dos esforços de uma organização estão voltados para a obtenção de indicadores financeiros e maximização de resultados e a problemática ambiental não é tratada como assunto vital, sendo o princípio do desenvolvimento sustentável por vezes, visto como conflitante.

Ferramentas utilizadas na gestão das organizações, no intuito da obtenção de redução de impactos negativos, como por exemplo, ISO 14001, emissão zero de resíduos, geralmente estão focadas no contexto operacional, buscando melhorias nos processos e não alcançam as estratégias. Deste modo surge a necessidade de criar mecanismos que auxiliem na análise estratégica e nos processos decisórios quanto às questões ambientais.

Assim, surge o questionamento que norteia esta pesquisa: qual a modelagem adequada de um Planejamento Estratégico Ambiental para uma empresa do setor supermercadista de Santa Catarina?

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste estudo consiste em propor a implantação de um planejamento estratégico ambiental para empresa do setor supermercadista de Santa Catarina.

Para alcançar o objetivo geral traçam-se os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Identificar as estratégias ambientais desenvolvidas atualmente pela empresa em estudo;
- ✓ Apresentar as contribuições para a gestão da empresa estudada, com a implantação de um planejamento estratégico ambiental;
- ✓ Propor um modelo de planejamento estratégico ambiental, para a gestão da empresa em estudo.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Em virtude das constantes mudanças climáticas, as questões ambientais vêm se tornando assunto cada vez mais importante para a sociedade. Mais atentos e esclarecidos quanto às consequências da degradação ao meio ambiente, os consumidores estão passando a procurar por empresas que invistam em mecanismos e produtos voltados ao desenvolvimento sustentável.

A adoção de uma postura de maior comprometimento com o meio ambiente, além da busca pela lucratividade para os negócios, mesmo sendo de grande valia, gera em muitos empresários, resistência devido à necessidade de um maior investimento e o impacto financeiro que essas mudanças implicam.

Por não ser tratada como um ponto essencial para o pleno funcionamento de uma entidade e sem garantias de que os resultados ambientais sejam atingidos com excelência, faz com que muitas empresas se contenham no momento de investir na área ambiental. Porém, com as exigências de mercado se intensificando, as organizações necessitam de ferramentas que auxiliem a estabelecer a melhor direção a ser seguida sem desperdícios de esforços e com maior clareza de informações.

Neste contexto surge o Planejamento Estratégico Ambiental como ferramenta de gestão, que contribui para o sucesso e sustentabilidade da organização, por meio de indicadores encontrados nas análises internas e externas realizadas para a definição dos objetivos de curto, médio e longo prazo.

Observa-se a carência de pesquisas voltadas à aplicação da variável ambiental nos modelos de planejamento estratégico existentes. Portanto, este estudo visa contribuir para uma compreensão melhor do assunto e base para novas pesquisas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, apresentam-se inicialmente uma abordagem sobre a problemática ambiental, o desenvolvimento sustentável, a gestão ambiental e sistemas de gestão ambiental. Após, realiza-se uma descrição de conceitos e fundamentos de estratégia, planejamento e tipos de planejamento. Com isso, aprofunda-se ao foco do estudo, apresentando as etapas e aspectos principais do planejamento estratégico ambiental.

### 2.1 PROBLEMÁTICA AMBIENTAL

A problemática ambiental surgiu do modo como a sociedade se relaciona com a natureza. Os problemas ambientais da atualidade são consequência de anos de descaso (TINOCO; KRAEMER, 2011).

A degradação excessiva do meio ambiente, crescimento da população e utilização desenfreada dos recursos naturais estão relacionados diretamente as mudanças ocorridas na natureza e manutenção da diversidade biológica (EHRLICH, 1993).

Segundo Dias (2007, p. 7), foi com a industrialização que agravou-se significativamente o meio ambiente, e

um dos problemas mais visíveis causados pela industrialização é a destinação dos resíduos de qualquer tipo (sólido, líquido ou gasoso) que sobram do processo produtivo, e que afetam o meio ambiente natural e a saúde humana. Ao longo do século XX, foram grandes acidentes industriais e a contaminação resultante deles que acabaram chamando a atenção da opinião pública para a gravidade do problema. Alguns dos problemas ambientais tornaram-se assunto global e pela sua visibilidade e facilidade de compreensão quanto à causa e efeito constituíram-se na principal ferramenta de construção de uma conscientização dos problemas causados pela má gestão.

Desta forma, a consciência ecológica vem se intensificando a partir da segunda metade do século XX. Problemas relacionados com a exploração e degradação do meio natural vêm chamando a atenção de diversos autores, responsáveis pelo assunto e sociedade em geral. (MONTIBELLER FILHO, 1999).

Historicamente o sistema produtivo não considerou os custos ambientais, e muitos recursos simplesmente foram retirados da natureza não havendo nenhuma forma de reposição ou compensação. Estando o produto acabado, suas sobras são devolvidas ao meio natural, sem nenhuma preocupação com os resíduos e resultados negativos que estes trarão em escala regional e/ou global. (CORAL, 2002).

Considera-se o setor produtivo como o maior consumidor de recursos naturais, e também o maior responsável pela degradação ambiental. Desta forma a tendência é de que as organizações absorvam a responsabilidade pelo desenvolvimento sustentável dos locais onde estão inseridos. Empenhando-se na manutenção de condições saudáveis de trabalho, contenção ou eliminação dos efeitos negativos decorrentes dos seus processos produtivos, visando assim suprir as necessidades sociais, sem prejudicar as futuras gerações. (MARTINS; RIBEIRO, 1995).

Ribeiro (2006) relata que, os governos começaram a se preocupar com a continuidade do meio natural devido ao aumento da poluição e utilização desregrada dos recursos ambientais, visto que estes são finitos e os graus de impurezas emitidas no meio ambiente são maiores que sua própria recuperação. Assim com o intuito de aumentar as perspectivas dos seres vivos e desenvolver atividades que não agridam ou agridam o mínimo possível o meio ambiente, se fez necessária à inserção do conceito de desenvolvimento sustentável na sociedade.

## 2.2 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

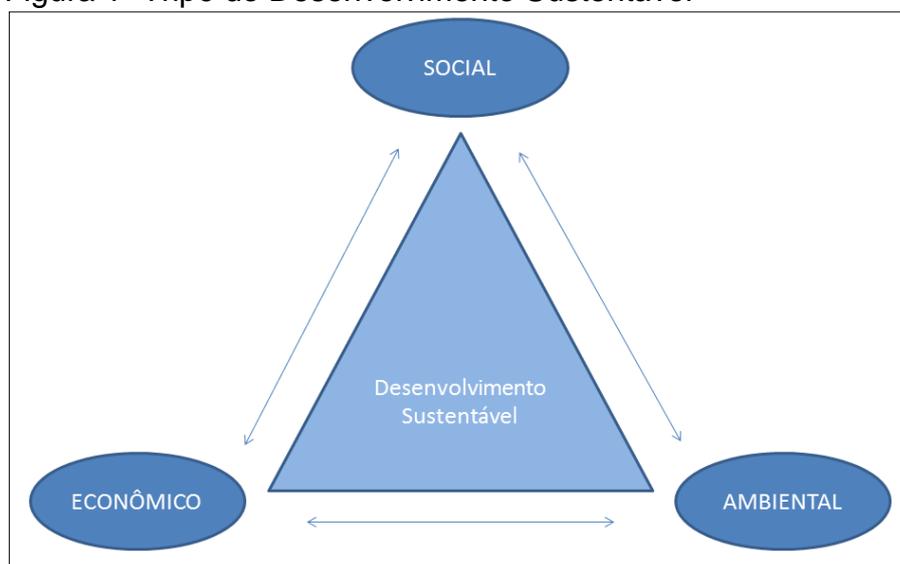
Muito tem se falado sobre a relação entre o desenvolvimento socioeconômico e a proteção e preservação do meio ambiente. Desde o final dos anos 80, quando os problemas ambientais se tornaram mais graves e evidentes, o conceito do desenvolvimento sustentável se espalhou pelo mundo, tornando-se um dos mais imprescindíveis (VEIGA, 2006).

Segundo Estender e Pitta ([200-], p. 2), o conceito de desenvolvimento sustentável surgiu por meio da Comissão de Brundtland, na década de 1980, quando a primeira ministra norueguesa, Gro Harlem Brundtland, apresentou a seguinte definição: “É a forma como as atuais gerações satisfazem as suas

necessidades sem, no entanto, comprometer a capacidade de gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades”

O objetivo do desenvolvimento sustentável, segundo Scharf (2004), é a preservação dos ativos financeiros, recursos naturais e qualidade de vida da população. O desenvolvimento sustentável estaria então, apoiado em um tripé formado pelas dimensões ambientais, econômicas e sociais, ou seja, a sustentabilidade estaria condicionada ao desenvolvimento simultâneo dos três pilares. Na figura 1, são apresentadas as três dimensões deste tripé.

Figura 1- Tripé do Desenvolvimento Sustentável



Fonte: Adaptado de Dias (2007).

Do ponto de vista econômico as empresas necessitam ser viáveis economicamente, seu desempenho no ambiente onde está inserida deve considerar a rentabilidade e o retorno dos recursos investidos. (DIAS, 2007)

“Em termos sociais, a empresa deve satisfazer os requisitos de proporcionar as melhores condições de trabalho aos seus empregados, procurando contemplar a diversidade cultural existente na sociedade em que atua [...]” (DIAS, 2007, p.40).

Do ponto de vista ambiental, deve a organização pautar-se pela eficiência de seus processos produtivos, adotar a produção mais limpa, oferecer condições para o desenvolvimento de uma cultura ambiental organizacional, adotar uma postura de responsabilidade ambiental, buscando a não contaminação de qualquer tipo de ambiente natural [...]

Desta forma, a inserção do desenvolvimento sustentável e faz-se necessário dentro das organizações, para que políticas ambientais passem a ser realizadas efetivamente.

### 2.3 GESTÃO AMBIENTAL E SISTEMAS DE GESTÃO AMBIENTAL

A gestão ambiental, nem sempre foi um assunto discutido no meio empresarial. “Durante muitos anos, as organizações preocupavam-se somente com questões voltadas aos resultados econômicos, lucratividade e processos produtivos.” (TINOCO; KRAEMER, 2011 p.88).

Com o passar do tempo e no novo contexto econômico, os padrões de mercado estão sendo gradativamente modificados, onde clientes assumem uma postura mais rígida e exigente quanto às questões ambientais, voltando suas expectativas para empresas que busquem atingir e demonstrar desempenho satisfatório em relação ao meio ambiente (TACHIZAWA, 2011).

Desta forma, diversas organizações estão buscando adequar-se a essa nova tendência, incluindo atividades e responsabilidades que visam implementar, analisar e manter políticas ambientais, que auxiliem aos usuários na tomada de decisão, buscando minimizar ou eliminar os efeitos negativos de suas atividades na sociedade (TINOCO; KRAEMER, 2011).

Conforme Dias (2007, p. 52) com a inserção da gestão ambiental, algumas vantagens competitivas podem ser citadas,

com o cumprimento das exigências normativas, há melhora no desempenho ambiental de uma empresa, abrindo-se a possibilidade de maior inserção num mercado cada vez mais exigente em termos ecológicos [...]; com a redução do consumo de recursos energéticos, ocorre a melhoria na gestão ambiental, com a conseqüente redução nos custos de produção; quando se utilizam materiais renováveis, empregando-se menos energia pela facilidade de reciclagem, melhora-se a imagem da organização; com a otimização das técnicas de produção, [...] pode ocorrer à redução das etapas de processo produtivo, acelerando o tempo de entrega do produto e minimizando o impacto ambiental do processo; com a otimização do uso do espaço nos meios de transporte, há redução neste tipo de gasto com a conseqüente diminuição do consumo de gasolina, o que diminui a quantidade de gases no meio ambiente.

Por estar diretamente ligada a gestão ambiental, os sistemas de gestão ambiental determinam metas e objetivos que aperfeiçoam a questão ambiental dentro da organização (TINOCO; KRAEMER, 2011).

A ideia de sistemas de gestão ambiental deve ser baseada nas atividades que a empresa desenvolve e cujos gestores estejam voltados à tarefa de conservar o meio natural.

Conforme a ISO 14001, Sistema de Gestão Ambiental – SGA é:

a parte do sistema de gestão global que inclui estrutura organizacional, atividades de planejamento, responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos para desenvolver, implementar, atingir, analisar criticamente e manter a política ambiental.

Segundo Dias (2007, p. 91),

O SGA é um conjunto de responsabilidades organizacionais, procedimentos, processo e meios que se adotam para implantação de uma política ambiental em determinada empresa ou unidade produtiva. Um SGA é a sistematização da gestão ambiental por uma organização determinada. É um método empregado para elevar uma organização a atingir e manter-se em funcionamento de acordo com as normas estabelecidas, bem como para alcançar os objetivos definidos em sua política ambiental.

Para a implantação de um sistema de gestão ambiental, devem ser identificados inicialmente todos os aspectos relacionados à organização, seus produtos e serviços e impactos relevantes que provocam ou poderão provocar ao meio ambiente, considerando a legislação vigente, aspectos ambientais, práticas e procedimentos de gestão ambiental. (TINOCO; KRAEMER, 2011).

Tachizawa (2002) complementa que a gestão ambiental como componente do planejamento estratégico em grandes empresas tem se tornado crescente e constante, influenciando na tomada de decisão em longo prazo.

Os problemas ambientais estão cada vez mais evidentes, e impõe que as organizações adotem controles e estratégias ambientais que promovam a sustentabilidade do meio natural. (ABREU, 2001). Desta forma, busca-se solucionar os problemas ambientais de maneira que minimizem os danos causados ao ambiente fazendo-se necessário a implantação e manutenção de sistemas de gestão ambiental.

### 2.3.2 Competitividade e sustentabilidade empresarial

Os líderes empresariais ainda têm dificuldade de vislumbrar a preservação ambiental e o desenvolvimento social como oportunidades de novos negócios, garantia da existência de demanda, recursos em longo prazo e redução de custos, ao invés de ameaças a sua competitividade. Porém, as pressões de mercado e da sociedade estimulam as mudanças no comportamento empresarial (CORAL, 2002).

Algumas empresas têm demonstrado que é possível ganhar dinheiro e proteger o meio ambiente mesmo não sendo uma organização que atua no chamado 'mercado verde'. Desde que, as empresas possuam certa dose de criatividade e condições internas que possam transformar restrições e ameaças ambientais em oportunidades de negócios (DONAIRE, 1999).

De acordo com Mariotto (1991), pode ser compreendida como a capacidade da empresa de explorar, em seu proveito, a estrutura e os padrões de concorrência do mercado em que atua ou quer atuar e, assim, conseguir rentabilidade em longo prazo.

Uma empresa é competitiva quando consegue diferenciar-se num determinado mercado, obtendo retornos acima da média para o capital investido, colocando-se numa situação de vantagem diante de seus concorrentes. Enquanto a responsabilidade e sustentabilidade fundamentam as estratégias organizacionais que intentam o desenvolvimento de alternativas produtivas que preservem o meio ambiente e reduzam o impacto ecológico. (CORAL, 2002)

Seus indicadores revelam as ações organizacionais no sentido de preservar o meio ambiente: uso de material e de matéria-prima ecologicamente corretos, adoção de tecnologias de tratamento de resíduos e apresentação de certificações ambientais (BARBOSA, 2002).

O objetivo do gerenciamento ecológico é minimizar o impacto ambiental e social das empresas, e tornar todas as suas operações tão ecologicamente corretas quanto possível (TINOCO; KRAEMER, 2011).

É possível que os investidores e acionistas usem cada vez mais a sustentabilidade ecológica, no lugar da estrita rentabilidade, como critério para avaliar o posicionamento estratégico de longo prazo das empresas (TINOCO; KRAEMER, 2011).

## 2.4 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

Na sequência apresentam-se conceitos e definições de estratégia, planejamento, tipos de planejamento, suas etapas e por fim descreve-se sobre o planejamento e estratégias ambientais.

### 2.4.1 Conceito e Definição de Estratégia

A palavra estratégia é originária do grego *strategos* e significava a “arte do general”. Na Grécia Antiga, entendida como aquilo que o general fez. Antes de Napoleão, a arte e ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota. Este termo estendeu-se aos movimentos políticos e econômicos visando a melhores mudanças para a vitória militar. Com o passar do tempo, vem sofrendo gradativas alterações e modificações (OLIVEIRA, 2002).

Segundo Ansoff (1993), a estratégia representa as diversas formas de orientar e gerir uma organização, podendo estar diretamente ligada às táticas e decisões que visam aperfeiçoar o uso de recursos, tornando-as competitivas a ponto de garantir que os desafios propostos sejam alcançados.

Está relacionada com a utilização adequada dos recursos disponíveis da organização, sendo estes financeiros, humanos e físicos, interligados diretamente com a habilidade de sobrevivência e de prosperar da entidade. É utilizada para alcançar um objetivo ou resultado específico, tendo sempre em vista obter vantagens competitivas no mercado (ALMEIDA, 2002)

A estratégia precisa ser avaliada quanto ao seu desempenho e resultado, ela necessita ser planejada e estudada. O planejamento é o modo pela qual a estratégia é articulada e preparada para buscar sua inserção na organização e no ambiente em que está atuando. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

### 2.4.2 Planejamento

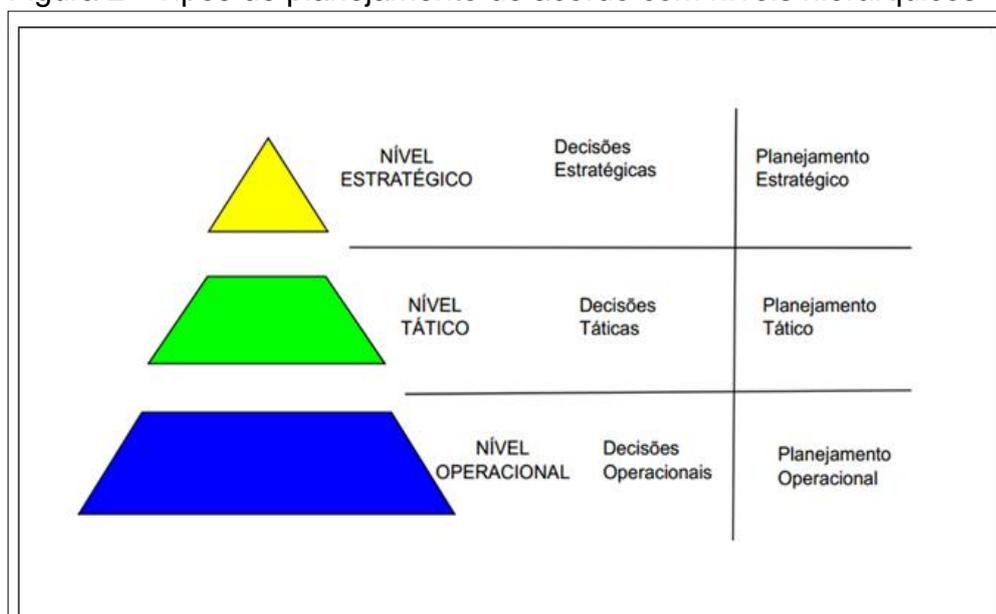
Segundo Oliveira (2002), o planejamento é considerado um processo antigo, utilizado como arma de guerra. Para Kwasnicka (1995, p. 168), pode ser definido como a “análise de informações relevantes do presente e do passado e a

avaliação dos prováveis desenvolvimentos futuros, de forma que um curso de ação seja determinado e que torne possível a organização atingir seus objetivos [...].”

De acordo com Oliveira (2002), o planejamento deve envolver a organização como um todo, contemplando um conjunto de decisões que estejam interligadas e que interajam nos diversos níveis organizacionais.

Deste modo, na Figura 2, relacionam-se os tipos de planejamento de acordo com seus níveis hierárquicos.

Figura 2 - Tipos de planejamento de acordo com níveis hierárquicos



Fonte: Oliveira (2004, p. 45).

Por meio dos níveis hierárquicos a organização, poderá integrar todos os setores da organização. A seguir apresentam-se os níveis cada qual com suas peculiaridades, dando ênfase ao planejamento estratégico por se tratar foco deste estudo.

#### 2.4.2.1 Planejamento operacional

De acordo com Aquino (2003), o planejamento operacional, se trata de um plano em curto prazo, sendo apontado como o detalhamento dos planos táticos e estratégicos e tem a função de otimizar os processos e de colocar em prática os objetivos almejados.

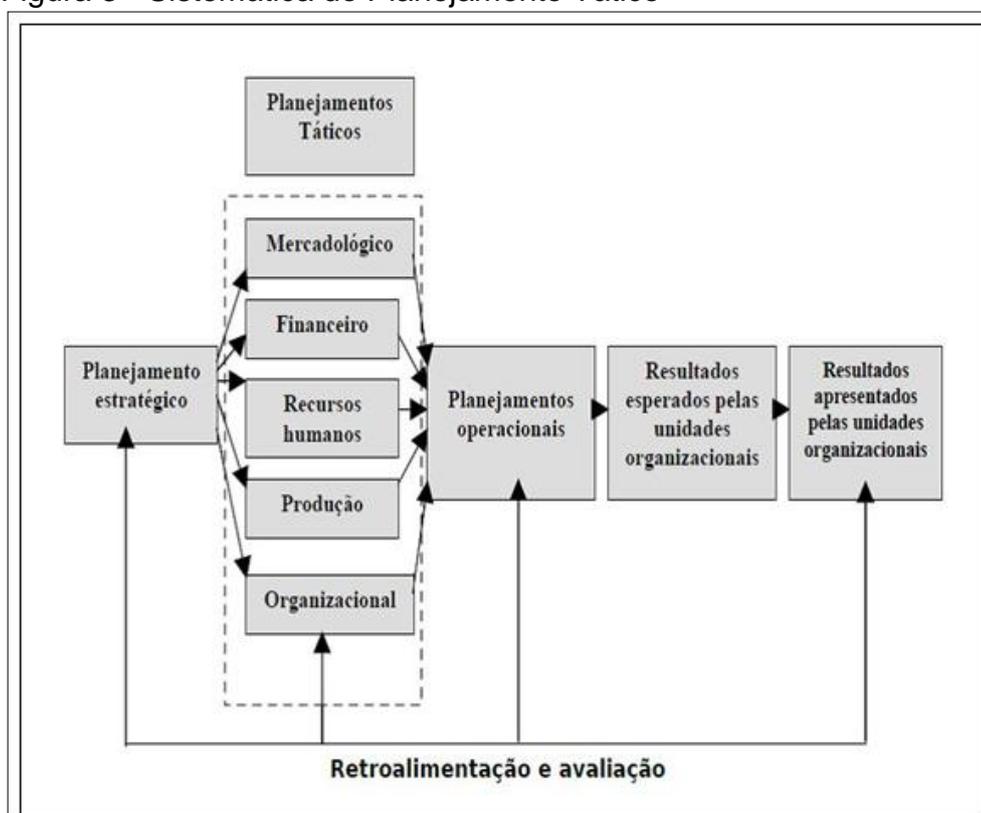
Contendo informações referentes aos procedimentos a serem seguidos, recursos necessários e prazos estabelecidos, está diretamente ligado a determinados setores e departamentos da empresa. Assim, os objetivos de cada departamento devem estar essencialmente relacionados às metas determinadas no decorrer do planejamento (OLIVEIRA, 2004).

#### 2.4.2.2 Planejamento Tático

Na perspectiva de Fischmann e Almeida (1991), “o Planejamento Tático (orçamento) é um planejamento de curto prazo, predominantemente quantitativo, abrangendo decisões administrativas e operações e visando à eficiência da organização”. Podendo ser considerado a metodologia administrativa que otimiza determinada área de resultado da empresa, que visa uma situação futura desejada, sendo elaborado para atuar em cada departamento e áreas específicas e em médio prazo. (OLIVEIRA, 2009)

Na Figura 3, pode ser visualizada uma sistemática de planejamento tático:

Figura 3 - Sistemática do Planejamento Tático



Fonte: Adaptado de Oliveira (2004, p. 48).

Planejamento tático abrange a empresa em seus níveis e setores, objetivando o aperfeiçoamento dos resultados de uma determinada área ou departamento, sempre em médio prazo e considerando os níveis operacionais e estratégicos.

#### 2.4.2.3 Planejamento estratégico

Segundo Megginson et al (1998), por meio do planejamento estratégico e ações determinadas, as organizações poderão gerir e acompanhar sua evolução e, caso se faça necessário, modificar e alterar estratégias. Determinando diretrizes e estabelecendo metas a organização poderá planejar e projetar o futuro desejado.

O planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, por meio da análise do ambiente organizacional, cria a consciência das oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, desse modo, estabelece o propósito de direção aproveitando as oportunidades e evitando riscos (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991).

Com metodologia bastante utilizada nas organizações, atualmente o planejamento estratégico, tem a função de avaliar as variáveis que influenciam seu ambiente interno e externo, estabelecendo planos e ações a fim de atingir uma situação desejada.

Segundo Coral (2002, p. 51), os objetivos do planejamento estratégico são:

- Identificar ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos da organização;
- Reduzir os riscos de escolhas mal feitas;
- Direcionar os negócios;
- Analisar o macro ambiente e traçar objetivos e metas para toda a organização;
- Preparar a empresa para situações de crise;
- Identificar informações relevantes e estrutura-las para a tomada de decisão;
- Assegurar o alcance de uma posição futura desejada através do planejamento de recursos;
- Posicionar a empresa numa posição de liderança em relação a seus principais concorrentes;
- Induzir a elaboração e implantação de estratégias diferenciadas.

Tendo literatura ampla, o planejamento estratégico apresenta diversos modelos de elaboração e implementação, contendo características distintas. Mesmo

apresentando diferentes perspectivas observa-se que todos apresentam macro-etapas bem definidas:

- Diagnóstico estratégico: que busca o levantamento de informações sobre a entidade e o ambiente em que ela atua;
- Elaboração de missão, objetivos, estratégias e metas da entidade, visando estabelecer uma posição futura desejada.
- Implementação do plano estratégico, pondo em prática todas as ações estabelecidas;
- Controle de resultados, analisando o desempenho do processo, as ações e objetivos preestabelecidos alcançados. (CORAL, 2002)

As organizações por meio do planejamento estratégico esperam, conforme Oliveira (2004), conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes, eliminar seus pontos fracos, usufruir as oportunidades externas, evitar as ameaças externas e ter um efetivo plano de trabalho estabelecido.

Como resultado do planejamento estratégico busca-se, conforme Oliveira, (2004, p. 65):

Direcionamento de esforços para pontos comuns; consolidação do entendimento por todos os funcionários da missão, dos propósitos, das macroestratégias, das macropolíticas, da postura estratégica, dos objetivos gerais, dos objetivos funcionais, dos desafios, das metas, das estratégias, das políticas e dos projetos da empresa, bem como indicar a elaboração do programa de atividades das várias unidades da organização que integram a estrutura organizacional; e estabelecimento de uma agenda de trabalho por período de tempo que permita a empresa trabalhar levando em conta as prioridades estabelecidas e as exceções justificadas.

Com o objetivo de auxiliar na tomada de decisão em longo prazo, o planejamento estratégico, é uma importante ferramenta de gestão que tem por finalidade nortear o processo de elaboração de estratégias de sucesso para as organizações. O planejamento estratégico surge como forma de determinar as ações e decisões do presente visando os resultados futuros, iniciando assim a projetar tendências e conduzir ao futuro almejado (OLIVEIRA, 2006).

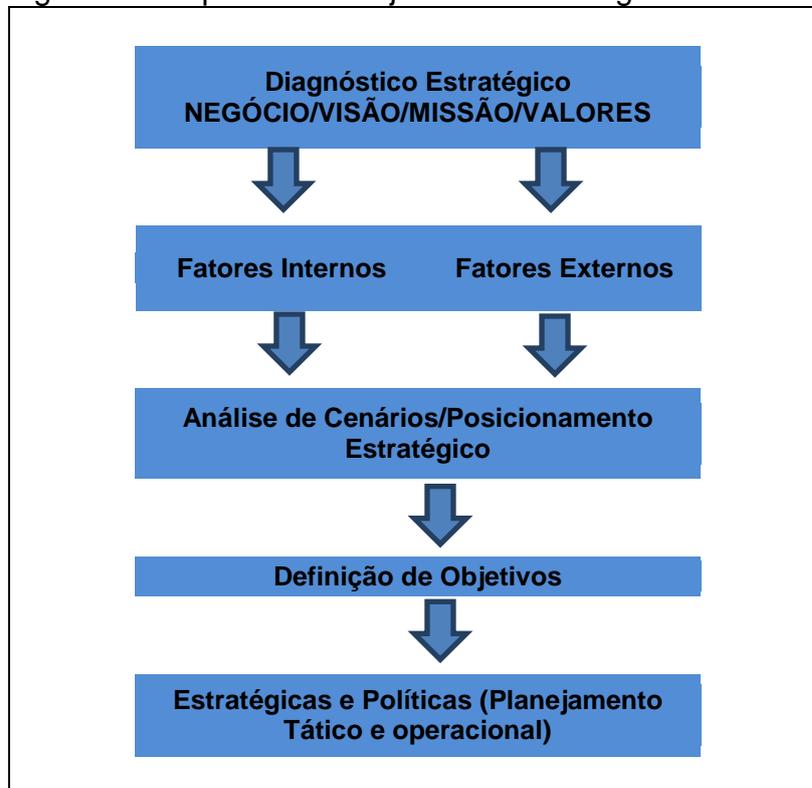
Neste contexto, chega-se a evidenciação das etapas do planejamento estratégico e considera-se a importância que empresários e administradores estejam envolvidos no processo de elaboração e execução do projeto, tornando assim as estratégias coerentes e eficazes. (OLIVEIRA, 2002).

### 2.4.3 Etapas de Elaboração do Planejamento Estratégico

No planejamento estratégico devem-se estabelecer metodologias que englobem os resultados pretendidos às ações e atividades realizadas, para que os objetivos e metas sejam alcançados e ainda considerar as variáveis internas e externas que possam interferir em seu desempenho.

Oliveira (2004, p. 66) enfatiza que, “o planejamento estratégico possui três dimensões operacionais: delineamento, elaboração e implementação”. O delineamento relaciona-se a metodologia que será aplicada ao processo de planejamento estratégico. A elaboração abrange grande parte do processo, buscando avaliar as variáveis internas e externas, as oportunidades e ameaças, definindo objetivos e metas pretendidos e as ações para que as mesmas sejam alcançadas. Por fim, a implementação, que engloba a operacionalização do processo. Na Figura 4 é apresentado um modelo das etapas do planejamento estratégico.

Figura 4 - Etapas do Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado de Andrade et al. (2014).

A primeira etapa para o planejamento estratégico consiste no diagnóstico. Após, realiza-se a avaliação dos fatores internos e externos, na sequência a análise do cenário empresarial e por fim a definição dos objetivos e estratégias. Abaixo, descrevem-se de maneira detalhada as etapas do planejamento estratégico. Iniciando pela identificação e situação atual da empresa e ambiente em que a mesma está inserida.

#### 2.4.3.1 Diagnóstico estratégico

Considerado a etapa inicial do planejamento estratégico, o diagnóstico estratégico determina a situação atual da empresa.

Conforme Oliveira (2004, p. 69), “esta fase é realizada através de pessoas representativas das várias informações que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à realidade interna e externa da empresa”.

É por meio do diagnóstico estratégico que a empresa estará pronta para atuar e antecipar-se as mudanças que possam acontecer. Em seguida apresenta-se as etapas básicas para dar sequência ao planejamento estratégico.

#### 2.4.3.2 Definição de negócio

A definição do negócio de uma organização está diretamente ligada à estratégia empresarial (GAZOLA, 2014). Se refere às decisões relacionadas com o setor ou setores em que a empresa atua e/ou pretende atuar, focalizando a busca de oportunidades em áreas específicas (ANDRADE, 2012). Vale salientar ser de extrema importância a definição clara do negócio, para que cada componente da organização possa entender e empenhar seus esforços diretamente onde à organização necessita.

#### 2.4.3.3 Definição da missão

Com a identificação e definição do negócio, o próximo passo é a definição de sua missão. Segundo Costa (2007), muitas pessoas que trabalham em uma organização e não conseguem explicar a razão básica de sua existência, ou seja, sua missão perdem-se em uma infinidade de objetivos secundários e imediatistas.

A missão é fundamental para a sua atuação eficaz, devendo mesmo partir da satisfação de necessidades externas. Produtos e serviços devem ser considerados tão somente como “meios” de que a empresa se utiliza para o atendimento dessas necessidades e, assim, para o cumprimento de sua missão (CATELLI, 2001).

Segundo Barney e Hesterly (2007), o processo de administração estratégica começa quando uma empresa define sua missão. Sendo a missão de uma empresa seu propósito de longo prazo.

Pode-se dizer então, que a missão da organização deve ser dinâmica e criativa, considerando ambientes cada vez mais competitivos e instáveis. Visto que as empresas tendem a modificar produtos e serviços de acordo com as exigências do mercado. Ela deve partir das necessidades externas, porém é importante sua integração e conhecimento por toda organização, para que as estratégias sejam elaboradas e esforços estejam voltados à concretização desta missão.

#### 2.4.3.4 Definição da Visão

A visão de uma organização pode ser definida com a construção de cenários a serem alcançados pela empresa, em um período de tempo pré-estabelecido. No entender de Costa (2007, p. 35), a missão e visão se complementam:

Visão e missão são dois conceitos fundamentais distintos, mas complementares e intimamente ligados entre si, como se fossem duas faces da mesma moeda: o primeiro procura descrever o que a organização que ser no futuro, e o segundo resulta de uma reflexão sobre a razão de sua existência [...].

Padoveze (2000, p. 25) define visão como, [...] “um conjunto preciso e bem elaborado de palavras que anunciam para onde a empresa está caminhando ou traçam um quadro do que ela deseja ser ou aonde quer chegar”.

Os principais motivos para se estabelecer a visão numa organização, segundo Muller (2014, p. 30) são:

- Controlar melhor o destino da empresa.
- Questionar o estado atual confortável (perceber que o atual sucesso operacional não é garantia para o futuro) ou inadequado.

- Tornar o comportamento incongruente mais perceptível.
- Promover um sonho comum e coordenar o trabalho em equipe.
- Criar a necessidade de obter mais recursos para o negócio.
- Provocar a exploração de uma nova oportunidade ou ameaça do ambiente.

Pode-se concluir então que a visão deve envolver os membros da organização e apresentar o lugar que a organização pretende alcançar em um determinado período de tempo. Assim que observados as premissas anteriores, o próximo passo a ser definido são os princípios e valores da organização.

#### 2.4.3.5 Definição de princípios e valores

No processo de elaboração e implantação do planejamento estratégico, as organizações geralmente passam por alterações e transformações, sejam elas em suas ações, estratégias e até produtos e serviços. No entanto, os valores da empresa são pontos a serem mantidos e conhecidos por toda a organização.

Oliveira (2006, p. 89) relata que “valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões”.

Conforme Gonzaga (2014), princípios devem ser seguidos e respeitados, aconteça o que acontecer já os valores são as qualidades que a organização possui e pretende preservar. Portanto, para se conquistar os valores é preciso respeitar os princípios da organização.

#### 2.4.3.6 Análise ambiental

Na perspectiva de Medeiros et al (2014), a evolução competitiva está cada vez mais influenciando as estratégias das corporações, e, indispensavelmente, as empresas utilizam de metodologias que ofereçam informações mais relevantes aos seus gestores, os quais as utilizarão na tomada de decisão.

Segundo Gazola (2014), na análise ambiental, que pode ser evidenciada através da matriz SWOT, busca-se evidenciar os pontos fortes e fracos da organização, as oportunidades e ameaças, conciliando seus pontos fortes com as oportunidades de mercado e verificando o ambiente externo e interno da

organização. São elaborados cenários alternativos, que podem gerar certa vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

De acordo com Medeiros et al (2014), o termo SWOT advém do idioma inglês, representada pelas palavras Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). Aqui no Brasil, esse tipo de enfoque é ao mesmo tempo conhecido como F.O.F.A., sendo o acrônimo das mesmas palavras na língua portuguesa, embora reordenadas diferentemente.

A análise SWOT produz uma capacidade de visualização clara e transparente, externa e interna da organização; objetiva possibilitar ao gestor maximizar os pontos fortes, minimizar os pontos fracos, tirar proveito das oportunidades e se proteger das ameaças. Têm-se assim as capacidades internas (fatores endógenos) e as possibilidades externas (fatores exógenos) (MEDEIROS et al, 2014). A Figura 5 demonstra análise SWOT.

Figura 5 - Análise SWOT



Fonte: Adaptado de Hooley, Saunders e Piercy (2004)

A partir dessa análise é que são possíveis as maximizações dos processos organizacionais. Alguns enfoques utilizados mutuamente com a Análise SWOT são o *Balanced Scorecard* e o Custo-Meta (*Target costing*) (MEDEIROS et al, 2014)

Nesse contexto, a análise ambiental, por meio da matriz SWOT, torna-se fundamental na elaboração do planejamento estratégico, contribuindo na definição mais clara e segura dos objetivos estratégicos (GAZOLA, 2014).

#### 2.4.4 Cenários

Com a definição do diagnóstico estratégico, contemplado com a missão, visão, princípios e valores da empresa e a análise ambiental, torna-se possível o desenvolvimento de cenários que representem uma possível realidade futura (GAZOLA, 2014).

Segundo Costa (2003), cenário é um conjunto de premissas consideradas plausíveis, condicionando as atividades, as perspectivas de crescimento, de rentabilidade, de resultados, à vulnerabilidade e até a sobrevivência da organização.

De acordo com Medeiros (2014), existem dois modelos básicos de desenvolvimento de cenários:

- Abordagem projetiva: busca explicar o futuro estudando o padrão de comportamento passado, utilizando modelos determinados e quantitativos;
- Abordagem prospectiva: considera diferentes possibilidades de futuro, todos eles apresentando diferentes probabilidades.

A abordagem prospectiva de cenários é considerada mais útil para os gestores, na medida em que cria situações desejáveis, criando cenários alternativos para ambientes incertos ao se considerar as estratégias (GAZOLA, 2014).

Nesse contexto, os cenários são de extrema utilidade para administradores. Essa ferramenta se torna uma poderosa arma de vantagem competitiva quando combinada com uma mão de obra ousada e capaz. Quanto mais conhecimento desenvolvido para o planejamento do cenário, melhores serão as oportunidades para a solução dos problemas (MEDEIROS, 2014).

### **2.4.5 Objetivos estratégicos**

Todo plano estratégico precisa ter desafios, objetivos e metas a serem atingido. É a formalização desses elementos, que fornecem os alvos a serem alcançados pela organização (COSTA, 2003).

Os objetivos estratégicos são extraídos do plano estratégico com o intuito de preservar o foco estratégico pré-definido para os negócios da organização e dizem respeito ao objetivo central ou objetivos corporativos (TACHIZAWA, 2011).

Por objetivo ambiental entende-se o propósito ambiental global, decorrente da política, que uma organização propõe-se a atingir, que é quantificado sempre que possível (TACHIZAWA, 2011).

### **2.4.6 *Balanced Scorecard***

O desenvolvimento do Balanced Scorecard (BSC) – do inglês, significa Indicadores Balanceados de Desempenho. Foi desenvolvido por meio do grupo de estudos intitulado “Medindo a performance nas organizações do futuro”, formado em 1990, que teve David Norton como presidente e Robert Kaplan como consultor acadêmico. Consideram que a gestão baseada somente nas medidas financeiras estava se tornando obsoleta ao se requerer a habilidade dos gestores em verem o desempenho em diversas áreas simultaneamente (MÜLLER, 2014).

Entre suas contribuições estão à composição e a visualização de medidas de performances que reflitam a estratégia de negócio da empresa, levando à criação de uma rede de indicadores de desempenho que deve atingir todos os níveis organizacionais, tornando-se, assim, uma ferramenta para comunicar e promover o comprometimento geral com a estratégia (KAPLAN; NORTON, 2003).

Constitui um sistema gerencial capaz de canalizar as energias, habilidades e os conhecimentos de indicadores dos mais diversos setores da organização em busca da realização de metas estratégicas. O BSC permite que a organização alinhe todos os seus recursos com as suas estratégias (MÜLLER, 2014).

Cada perspectiva deve ter seu próprio conjunto de indicadores, formulados para viabilizar o cumprimento da estratégia e da visão da organização (PRIETO et al, 2006). O BSC está estruturado em quatro perspectivas: financeira

(financeira), clientes (customer), processos internos (internal) e aprendizado e crescimento (learning and growth), conforme segue:

**Perspectiva financeira:** monitora se a estratégia da empresa está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros, relacionando-se com rentabilidade, crescimento e valor para os acionistas. Trabalhando com duas estratégias básicas: crescimento da receita e produtividade.

**Perspectiva do cliente:** definições quanto ao mercado e segmentos nos quais se deseja competir, traduzindo em medidas específicas os fatores importantes para os clientes. A proposta é monitorar como a empresa entrega real valor ao cliente certo. Normalmente, são definidos indicadores de satisfação e de resultados relacionados aos clientes: satisfação, retenção, captação e lucratividade.

**Perspectiva dos processos internos:** os indicadores de perspectiva dos clientes e dos acionistas devem ser apoiados por processos internos. Identificam-se os processos críticos para a realização dos objetivos das duas perspectivas anteriores, criando-se condições para que a organização ofereça propostas de valor ao cliente, capazes de atrair e reter clientes nos seus segmentos de atuação e, ao mesmo tempo, criando valor aos acionistas.

**Perspectiva do aprendizado e do crescimento:** empresas com condições de serem cada vez melhores, são empresas com capacidade de aprender. A capacitação da organização se dará por meio dos investimentos em equipamentos, pesquisa e desenvolvimento de produtos, em sistemas e procedimentos e nos recursos humanos. (KAPLAN; NORTON, 2004)

Com BSC, uma organização pode monitorar seus resultados de curto prazo nas quatro perspectivas, permitindo a modificação das estratégias em curso e refletindo o aprendizado organizacional (PRIETO et al, 2006). Na sequência apresenta-se o mapa estratégico.

#### **2.4.7 Mapas Estratégicos**

A condução da estratégia exige um compromisso da empresa na adequada canalização de seus recursos, promovendo o alinhamento entre recursos e objetivos para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização (ANDRADE et al, 2014).

Uma das principais vantagens do mapa estratégico consiste em inibir os entraves à implementação da estratégia e promover meios que auxiliem a realização das ações necessárias para que a organização consiga adquirir êxito (KAPLAN; NORTON, 2004). Apresentando de forma gráfica a maneira como a empresa cria valor ao utilizar as mesmas perspectivas do BSC (GAZOLA, 2014).

Pode ser exposto como o diagrama que descreve a estratégia mediante a identificação das relações de causas e efeitos entre os objetivos incluídos nas quatro perspectivas do Balanced Scorecard, explicitando quais medidas consideradas necessárias para consecução de cada objetivo e os indicadores na monitoração da execução destas medidas, e quais as iniciativas de cada setor envolvido (PASSOS, 2004). Assim, os objetivos passam a ser mais compreensíveis a todos os níveis da organização.

O mapa estratégico auxilia a gestão estratégica na condução das ações necessárias a dá garantias de atendimento dos objetivos e metas das organizações, considerando que cada empresa adapta o mapa ao seu conjunto específico de objetivos estratégicos (KAPLAN; NORTON, 2004).

Segundo Kaplan e Norton (2004), o mapa estratégico pode ser utilizado para esclarecer a estratégia no nível executivo e comunicá-la aos colaboradores; alinhar as unidades, departamentos, funções e iniciativas, e focar os processos de gestão.

#### **2.4.8 Planejamento e Estratégias Ambientais**

Ao contrário do planejamento estratégico que tem ampla literatura e que seus modelos foram desenvolvidos e aprimorados deste muito tempo, as bases teóricas do planejamento ambiental e estratégias ambientais são considerados recentes, tendo surgido nas décadas de 80 e 90, devido à necessidade de inserção dos princípios do desenvolvimento sustentável e modelos de gestão ambiental. (CORAL, 2002).

A análise e inclusão de ações e planejamentos estratégicos ligados ao meio natural devem envolver a organização como um todo, devendo relacionar-se a uma mudança na cultura da organização, sendo que a forma como a empresa se posiciona afeta diretamente seus resultados. (TACHIZAWA, 2011).

Durante muito tempo, as organizações preocupavam-se somente com as questões econômicas e sistemas de produção. Contudo, com o passar do tempo essa concepção se tornou equivocada e pressões sociais começaram a surgir, exigindo uma reformulação e mudança de conduta quanto aos conceitos de negócio. Passando assim, a organização a exercer papel importante nas questões voltadas ao desenvolvimento e sustentabilidade ambiental. (TINOCO; KRAEMER , 2011).

Desta forma as questões ambientais devem deixar de ser apenas operacionais, devendo assim estar inseridas na gestão e estratégias organizacionais, a fim de identificar novas oportunidades e reduzir ou minimizar riscos. (CORAL, 2002).

Incorporando estratégias ambientais em seu planejamento, as organizações tornam-se competitivas obtendo vantagens no mercado em que atuam. Visto que a aplicação de estratégias ambientais criativas e inovadoras, podem trazer liderança e vantagens para as empresas. (DIAS, 2007).

O sucesso da implantação de uma estratégia ambiental depende da capacidade da empresa em operacionaliza-la, considerando sua estrutura organizacional. (CORAL, 2002).

Para a inserção da variável ambiental em sua estrutura organizacional, a empresa poderá seguir os mesmos princípios e etapas do planejamento estratégico, conforme descrito nos capítulos anteriores.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo descrevem-se procedimentos metodológicos para a realização da pesquisa do referido trabalho, iniciando pelo enquadramento metodológico onde se delineiam os métodos utilizados. Em seguida contempla os procedimentos necessários para a coleta e análise de dados.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Para a elaboração deste estudo faz-se necessário seguir normas e procedimentos metodológicos. Para Thiollent (2005, p. 28), “a metodologia representa o modo de conduzir a pesquisa, e pode ser vista como conhecimento geral e habilidades que são necessários ao pesquisador para se orientar no processo de investigação [...]”.

O presente trabalho caracteriza-se quanto aos objetivos, como pesquisa exploratória-descritiva. Descritiva, pois descreve aspectos relacionados ao planejamento estratégico ambiental.

De acordo com Gil (2008, p. 42), “pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então o estabelecimento de relações entre variáveis.”

O estudo caracteriza-se como exploratório pelo fato de que tratar-se de estudo novo e pouco abordado.

Gil (2008, p.19), destaca que a realização deste tipo de pesquisa “permitirá ao pesquisador reunir elementos capazes de subsidiar a escolha do objeto e a construção contextual em termos teóricos e empíricos do tema que será alvo da investigação”. Através de uma pesquisa exploratória verifica-se a possibilidade de desenvolver novos estudos tendo como base o trabalho em questão.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa caracteriza-se bibliográfica e estudo de caso. Gil (1994), explica que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida por meio de material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos entre outros materiais. Este estudo ocorreu por meio dos materiais citados por Gil e também com a utilização de teses e fontes de *internet*.

O estudo de caso ocorreu em uma empresa do ramo supermercadista localizada em Santa Catarina, diagnosticando aspectos relacionados às estratégias

atuais da organização em relação ao meio natural e apresentado proposta de planejamento estratégico focando esta questão. De acordo com Vergara (2009, p. 43-44), estuda um “[...] circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoas, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país”.

O delineamento utilizando várias tipologias de pesquisa fez-se necessário no intuito de alcançar os objetivos traçados no estudo.

### 3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A abordagem do problema se deu de modo qualitativo por analisar determinado problema, podendo contribuir na mudança em determinado grupo.

Para Oliveira (2002, p. 115), realizar a análise utilizando este tipologia,

significa quantificar opiniões, dados, nas formas de coletas de informações, assim como também com o emprego de recursos e técnicas estatísticas desde as mais simples, como percentagem, média, moda, mediana e desvio padrão, até as de uso mais complexo, como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.

A utilização dos vários tipos de metodologia para a conclusão deste trabalho de pesquisa se fez necessário para nortear ao caminho correto para o desenvolvimento deste estudo. Deste modo aprimoram-se os procedimentos utilizados para a coleta dos dados e a análise realizada com as informações evidenciadas.

## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

Fundada em 1º de novembro de 1979, consolidada como empresa familiar, dispõe atualmente de 16 unidades distribuídas pelo território catarinense, constituindo-se como um dos principais faturamentos do setor supermercadista do Estado, atualmente conta com 2.900 colaboradores. Está voltado ao atendimento principalmente de clientes de classe média (classe C), pois considera que em termos de representatividade econômica esta classe seja responsável por cerca de 40% do consumo nacional.

A empresa estudada não evidencia ações ambientais em demonstrativos administrativos e planos de ação, porém com o intuito de reduzir os impactos ambientais produzidos por seus processos, busca por alternativas que possam minimizar tais impactos, como a instalação de torneiras temporizadas, utilização de GNV em sua frota, e substituição gradativa de sacolas plásticas tradicionais por sacolas biodegradáveis e ecológicas. No decorrer deste trabalho serão apresentadas novas propostas de ações voltadas ao meio natural.

### **4.2 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO AMBIENTAL**

Após a apresentação da empresa e suas principais características, passa-se a descrever as etapas a serem seguidas na proposta de planejamento estratégico ambiental.

Observa-se que para elaboração deste estudo, foi necessário analisar informações e ações da organização, sua estrutura, políticas ambientais e processos operacionais. Com tais dados, foi possível definir metas que nortearão a construção do planejamento estratégico ambiental, conforme etapas pré-estabelecidas.

#### **4.2.1 Negócio**

A definição de negócio impacta diretamente na estratégia empresarial, sendo que seu entendimento é importante para colaboradores, gestores e público

externo. A empresa em estudo não possui seu negócio documentado, desta forma sugere-se a definição a seguir:

Soluções em conveniência, produtos e serviços de qualidade,  
com responsabilidade socioambiental.

Definido negócio, a próxima etapa será a definição da missão empresarial.

#### 4.2.2 Missão

A missão visa definir de forma clara a razão de existir da organização, auxiliando na delimitação de recursos. Deve ser descrita de maneira objetiva e ampla, afim de que os colaboradores possam ter conhecimento preciso do compromisso assumido.

Atualmente a empresa possui a seguinte missão:

“Proporcionar economia e conveniência ao nosso público alvo, com energia e ética, através da eficácia de custos e processos e um relacionamento de parceria com os fornecedores.”

Após o estudo foi proposto à missão a seguir:

“Proporcionar economia e conveniência ao nosso público alvo, com energia, ética e responsabilidade socioambiental por meio da eficácia de processos e serviços e um relacionamento de parceria com os fornecedores.”

Estabelecida à missão, contemplando a questão socioambiental, chega-se ao momento de estabelecer a visão de futuro da organização.

### 4.2.3 Visão

Visão é entendida como a posição que a empresa deseja ocupar em um período pré-estabelecido, por meio da definição de metas e objetivos almejados.

Hoje a empresa em estudo, tem sua visão definida da seguinte forma:

“Ser reconhecida como a empresa mais rentável do setor supermercadista”

Após o estudo, a sugestão para a nova visão é:

“Ser reconhecida como a empresa mais rentável do setor supermercadista de Santa Catarina até 2020, priorizando a qualidade, organização e a responsabilidade socioambiental”.

O próximo passo passa a ser a definição dos princípios valores da empresa.

### 4.2.4 Princípios e Valores

Os princípios e valores são à base da cultura da organização. A definição dos valores deve ser de conhecimento de toda a organização e desta forma chegarão aos clientes, fornecedores e sociedade em geral.

A empresa estudada define seus valores da seguinte forma:

“Cumprimento das regras (legais, tributárias e normativas);  
Comprometimento com o cliente interno e externo;  
Excelência na execução de atividades;  
Atitude pró-ativa;  
Humildade”.

Como revisão na definição de seus valores, sugere-se a inserção da variável ambiental.

“Cumprimento das legislações e normas;  
Comprometimento com o cliente interno e externo;  
Excelência na execução de atividades;  
Atitude pró-ativa;  
Ética;  
Responsabilidade social e ambiental.”

Dando seqüência ao planejamento estratégico, busca-se conhecer o ambiente interno e externo da empresa, por meio de sua análise ambiental.

#### 4.2.5 Análise ambiental

Com a análise ambiental, é possível conhecer aspectos importantes da organização voltados ao meio natural, descobrir sua essência, por meio da verificação dos ambientes internos e externos.

Primeiramente, analisou-se o ambiente interno da empresa, com o intuito de definir seus pontos fortes relacionados às questões ambientais.

Com a pesquisa realizada na empresa, foi possível identificar os seguintes pontos fortes, como demonstra o Quadro 1.

Quadro 1 - Pontos fortes

<b>PONTOS FORTES</b>	
1 - Variedade de produtos orgânicos	
2 - Imagem forte perante clientes e sociedade em geral	
3 - Colaboradores motivados para atuarem na área ambiental	

Fonte: Elaborado pela autora.

Os pontos fracos podem ser observados no Quadro 2.

Quadro 2- Pontos fracos

<b>PONTOS FRACOS</b>	
1 - Inexistência de setor específico com foco nas gestões ambientais	
2 - Percepção de aumento de gastos pelos sócios com a implantação de ações ambientais	
3 - Desconhecimentos de normas ambientais	
3 - Falta de treinamento de pessoal para atuar na área ambiental	
5 - Retorno dos investimentos em longo prazo	

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se que a empresa possui condições de ampliar sua atuação na gestão ambiental, pois dispõem de acesso a produtos orgânicos, conta com uma equipe pré-disposta a se engajarem em ações desta área e possui uma boa imagem perante a sociedade. Porém, deverá considerar a necessidade de estabelecer políticas que contemplem questões ambientais, com a capacitação de colaboradores neste setor e principalmente, que os líderes sejam conscientes que os gastos aplicados nesta questão, representam investimentos que trarão retorno de longo.

Dando sequência a análise ambiental, avaliou-se o ambiente externo da organização, onde foram observados as oportunidades e ameaças nas quais a empresa possa, eventualmente, estar exposta:

No Quadro 3 apresentam-se as oportunidades e ameaças:

Quadro 3 - Oportunidades

<b>OPORTUNIDADES</b>	
1 - Sociedade cada vez mais consciente quanto às questões ambientais	
2 - Expansão do "mercado verde"	
3 – Melhoria na relação com clientes e fornecedores	
4 – Fidelização de clientes preocupados com o meio natural	

Fonte: Elaborado pela autora.

Em contrapartida às oportunidades acima, o Quadro 5 demonstra as ameaças que a empresa pode enfrentar:

Quadro 4 - Ameaças

<b>AMEAÇAS</b>
1 - Elevação de custos, comparados aos concorrentes que não invistam no meio ambiente
2 - Aumento da regulamentação
3 – Entrada de concorrentes que invistam nesta área

Fonte: Elaborado pela autora

No ambiente externo da organização, percebe-se que a empresa poderá definir estratégias para aproveitar ao máximo a expansão do “mercado verde” e consciência ambiental, conquistando novos clientes e fidelizando os já existentes. No entanto, deverá considerar a elevação de custos se comparado aos concorrentes que não invistam em questões ambientais e estar preparada com a possibilidade do surgimento de novos concorrentes que foquem nesta área, visto que o mercado natural está em expansão. Mas, deve estar organizada para o retorno de seu investimento de longo prazo.

Deverá estar preparada também, para eventuais alterações na legislação que passe a exigir ações mais significativas em relação ao meio natural.

#### 4.2.6 Cenários

Diante do mercado em que a empresa encontra-se inserida, buscou-se a projeção de cenários social, político e econômico que podem ser observados no Quadro 5.

Quadro 5 - Cenários

<b>SOCIAL</b> 	Sociedade cada vez mais consciente e exigente de critérios ambientais para uma organização, momento oportuno para o marketing verde, fortalecimento da relação com clientes e fornecedores.
<b>POLÍTICO</b> 	Adequação às exigências da legislação.
<b>ECONÔMICO</b> 	Redução de riscos com passivos ambientais. Obtenção de financiamentos bancários.

Fonte: Elaborado pela autora.

No cenário social, destaca-se a exigência da sociedade por organizações que voltem seus esforços às questões ambientais e sociais. No cenário político, enfatiza-se a adequação a legislação, e no cenário econômico, destaca-se a diminuição de riscos com passivos ambientais, facilitação a obtenção de financiamentos bancários e economia de gastos com matéria prima.

Após projeção de cenários, a próxima etapa é a definição de estratégias que auxiliem a organização na redução de seus pontos fracos e ameaças e a otimização de seus pontos fortes.

#### **4.2.7 Objetivos estratégicos**

Com a definição de estratégias e metas claras, é possível que a organização ordene e controle seus investimentos e esforços em determinadas ações.

Após a definição de cada objetivo estratégico, descrevem-se os planos de ação que objetivam identificar o caminho a ser seguido pela organização para o alcance dos objetivos estratégicos.

Para a empresa em estudo, foram definidos os seguintes objetivos e estratégias:

##### **1º Objetivo: Redução no gasto com energia elétrica.**

- Estratégias: Instalação de telhas translúcida/ Substituição de lâmpadas normais por iluminação de *led*.

No Quadro 6 pode-se observar o plano de ação financeiro e de custos relacionados ao 1º objetivo:

Quadro 6 - Plano de ação financeiro e de custos: 1º Objetivo/Estratégia

<b>ÁREA</b>	FINANÇAS E CUSTOS				
<b>OBJETIVO Nº1</b>	Reduzir o consumo de energia elétrica				
<b>ESTRATÉGIA</b>	Instalação de telhas translúcidas por todas as lojas/ Substituição de lâmpadas normais por iluminação de <i>led</i>				
<b>RESPONSÁVEL PELA ESTRATÉGIA</b>	Engenharia				
<b>INÍCIO PREVISTO</b>	<b>TÉRMINO PREVISTO</b>	<b>SITUAÇÃO</b>			
A cada construção de loja	Finalização obra	0% instaladas			
<b>PLANO DE AÇÃO</b>					
<b>AÇÃO</b>	<b>RESP.</b>	<b>PRAZO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>COMO</b>	<b>CUSTO</b>
Instalação de telhas translúcidas	Engenharia	Jan/15	Conta de energia elétrica	A cada construção ou aquisição de nova loja e manutenção de lojas já construídas, serão instaladas e substituídas por telhas translúcidas	90.000,00
Substituição de lâmpadas normais, por iluminação de <i>led</i>	Engenheiro	Jan/15	Conta de energia elétrica	Manutenção das lâmpadas	200.000,00

Fonte: Elaborado pela autora.

## 2º Objetivo: Reduzir os gastos com gasolina (veículos)

- Estratégia: Instalação de Kit GNV em 100% da frota.

No Quadro 7 pode-se observar o plano de ação financeiro e de custos relacionados ao 2º objetivo:

Quadro 7- Plano de ação Financeiro e de custos: 2º Objetivo

<b>ÁREA</b>	FINANÇAS E CUSTOS				
<b>OBJETIVO Nº2</b>	Reduzir os gastos com gasolina				
<b>ESTRATÉGIA</b>	Instalação de Kit GNV				
<b>RESPONSÁVEL PELA ESTRATÉGIA</b>	Logística				
<b>INÍCIO PREVISTO</b>	<b>TÉRMINO PREVISTO</b>	<b>SITUAÇÃO</b>			
Jan/14	Dez/14	86% da frota com kit GNV instalado			
<b>PLANO DE AÇÃO</b>					
<b>AÇÃO</b>	<b>RESP.</b>	<b>PRAZO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>COMO</b>	<b>CUSTO</b>
Instalação de Kit GNV nos veículos da frota	Logística	Jan/14	Relatórios e controles implantados	Substituição e instalação de kits GNV em toda a frota	40.000,00

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3º Objetivo: Redução no consumo de água

- Estratégia: Instalação de torneiras temporizadoras (automáticas)

No Quadro 8 pode-se observar o plano de ação financeiro e de custos relacionados ao 3º objetivo:

Quadro 8 - Plano de ação Financeiro e de custos: 3º Objetivo/ Estratégia

<b>ÁREA</b>	FINANÇAS E CUSTOS				
<b>OBJETIVO Nº3</b>	Redução no consumo de água				
<b>ESTRATÉGIA</b>	Instalação de torneiras temporizadoras				
<b>RESPONSÁVEL PELA ESTRATÉGIA</b>	Engenharia				
<b>INÍCIO PREVISTO</b>	<b>TÉRMINO PREVISTO</b>	<b>SITUAÇÃO</b>			
Jan/14	Dez/15	40% das lojas com torneiras instaladas			
<b>PLANO DE AÇÃO</b>					
<b>AÇÃO</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>PRAZO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>COMO</b>	<b>CUSTO</b>
Instalação de torneiras temporizadas em todas as lojas	Engenharia	Jan/14	Conta de água	A cada construção de nova loja e manutenção das já construídas	<b>40.000,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

### 4º Objetivo: Gerenciamento de resíduos sólidos

- Estratégia: Implantação do plano de gerenciamento de resíduos sólidos

No Quadro 9 pode-se observar o plano de ação financeiro e de custos relacionados ao 4º objetivo:

Quadro 9 - Plano de ação para Projetos/ Prevenção: 4º Objetivo/ Estratégia

<b>ÁREA</b>	PROJETOS/ PREVENÇÃO				
<b>OBJETIVO N°4</b>	Gerenciamento de resíduos sólidos				
<b>ESTRATÉGIA</b>	Implantação do plano de gerenciamento de resíduos sólidos				
<b>RESPONSÁVEL PELA ESTRATÉGIA</b>	Prevenção				
<b>INÍCIO PREVISTO</b>	<b>TÉRMINO PREVISTO</b>	<b>SITUAÇÃO</b>			
Jan/15	Set/15	0% Não iniciado			
<b>PLANO DE AÇÃO</b>					
<b>AÇÃO</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>PRAZO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>COMO</b>	<b>CUSTO</b>
Contratação de consultoria especializada	Prevenção	Jan/15	% de implantação	Contratação de consultoria especializada que auxilie na elaboração de relatórios internos para o controle eficaz do plano	<b>15.000,00</b>
Mapeamento dos processos produtivos e gerenciais	Prevenção	Jan/15	Relatórios qualitativos e quantitativos	Mapear a geração de resíduos, monitorar a entrada e saída destes resíduos	<b>1.500,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

### **5º Objetivo: Redução dos impactos ambientais causados pela geração e disposição irregular de sacolas plásticas**

- Estratégia: Substituição gradativa das sacolas de plástico tradicionais pelas sacolas biodegradáveis e sacolas ecológicas

No Quadro 10 pode-se observar o plano de ação para comercial e marketing relacionados ao 5º objetivo:

Quadro 10 - Plano de ação Comercial e de Marketing: 5º Objetivo/Estratégia

<b>ÁREA</b>	COMERCIAL E MARKETING				
<b>OBJETIVO N°5</b>	Redução dos impactos ambientais causados pela geração e disposição irregular de sacolas plásticas				
<b>ESTRATÉGIA</b>	Substituição gradativa das sacolas de plástico tradicionais pelas sacolas biodegradáveis e sacolas ecológicas				
<b>RESPONSÁVEL PELA ESTRATÉGIA</b>	Supervisor frente de caixa				
<b>INÍCIO PREVISTO</b>	<b>TÉRMINO PREVISTO</b>	<b>SITUAÇÃO</b>			
Jan/14	Dez/16	20% implantado			
<b>PLANO DE AÇÃO</b>					
<b>AÇÃO</b>	<b>RESP.</b>	<b>PRAZO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>COMO</b>	<b>CUSTO</b>
Substituir sacolas tradicionais por biodegradáveis	Supervisor frente de caixa	Jan/14	% de implantação	Compra de sacolas biodegradáveis para a substituição das sacolas tradicionais	<b>100.000,00</b>
Substituir sacolas tradicionais por sacolas ecológicas	Supervisor frente de caixa	Jan/14	% de implantação	Compra de sacolas ecológicas para a substituição das sacolas tradicionais	<b>30.000,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

### 6º Objetivo: Capacitação de colaboradores

- Estratégia: Treinamentos em áreas específicas.

No Quadro 11 pode-se observar o plano de ação para a área de projetos e prevenção relacionados ao 6º objetivo:

Quadro 11 - Plano de ação projetos e prevenção: 6º Objetivo/Estratégia

ÁREA	PROJETOS/ PREVENÇÃO				
OBJETIVO Nº5	Capacitação de colaboradores				
ESTRATÉGIA	Treinamentos em áreas específicas/ Programas de integração				
RESPONSÁVEL PELA ESTRATÉGIA	Projetos				
INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	SITUAÇÃO			
Jul/15	Dez/15	0% iniciado			
PLANO DE AÇÃO					
AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR	COMO	CUSTO
Palestras e treinamentos com colaboradores	Projetos	Jul/15	% de realização de treinamento	Realização de treinamentos e palestras com objetivo de capacitar os colaboradores quanto à gestão ambiental	<b>5.000,00</b>
Programas de integração	Projetos	Jul/15	% de realização	Realização de eventos e programas de integração voltados ao meio ambiente.	<b>15.000,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

A empresa busca inicialmente a redução no consumo de energia elétrica, com a instalação de telhas translúcidas. Feitas em material reciclável, as telhas tem alta durabilidade e melhor custo benefício, considerando que permitem a entrada de até 70% da luz que incide sobre o telhado e distribui a luminosidade por todo ambiente gerando assim economia de energia elétrica. Aliando economia à sustentabilidade a empresa iniciou a substituição de lâmpadas convencionais por iluminação de *led*, considerando suas vantagens financeiras e ambientais. Dentre elas podem ser citadas ausência de mercúrio, totalmente reciclável, redução de até 90% de emissão de CO<sub>2</sub>, e redução de até 70% no consumo de energia elétrica.

Na busca pela redução do consumo e utilização de gasolina, a empresa investe na utilização de gás natural, considerando que o GNV tem importante papel na redução dos níveis de poluição atmosférica, uma vez que sua combustão reduz em até 70% a emissão de poluentes na atmosfera. Aliado a isso, ainda gera uma redução de até 65% sobre o valor do litro da gasolina, e seu rendimento é 20% maior que o da gasolina e 50% maior que o álcool.

Buscando redução no consumo de água, a empresa inicialmente investe na instalação de torneiras temporizadas, considerando seu custo benefício, podendo chegar a uma redução de 30 a 50% na conta de água.

Considerando a geração de resíduos sólidos e sua disposição por vezes inadequada, sugere-se para à empresa estudada a implantação de um programa de gerenciamento de resíduos, buscando a destinação correta destes materiais, redução de custos e redução no desperdício de matérias primas. Aliado a isso, a empresa passa a substituir gradativamente as sacolas tradicionais por sacolas feitas em material biodegradável e ecológicas.

Por fim, para que as estratégias ambientais sejam compreendidas por todos os colaboradores, sugere-se a inserção de treinamentos e programas de integração no calendário anual da organização.

#### **4.2.8 *Balanced Scorecard* - BSC**

Com a finalidade de integrar e monitorar os objetivos e estratégias ambientais elaborou-se o BSC para a empresa em estudo conforme pode-se observar no Quadro 12. Sendo que este deve contemplar cada objetivo, suas metas e indicadores de controle.

Quadro 12 - *BALANCED SCORECARD* – BSC

Empresa: A		BALANCED SCORECARD – BSC				
VISÃO						
“Ser reconhecida como a empresa mais rentável do setor supermercadista de Santa Catarina até 2020, priorizando sempre a qualidade, organização, responsabilidade social e ambiental”.						
Perspectiva	Objetivo estratégico	Estratégia	Indicador	Metas	Responsável	Plano de ação
FINANCEIRA	Redução no gasto com energia elétrica.	Instalação de telhas translúcidas	Conta de energia elétrica	40% Até 2015	Engenharia	Sim
	Redução dos gastos com gasolina	Instalação de Kit GNV em toda frota	Controles e relatórios	90% Até 2015	Contabilidade	Sim
	Redução no consumo de água	Instalação de torneiras temporizadas	Conta de água	30% Até 2015	Engenharia	Sim
CLIENTES	Redução dos impactos ambientais causados pela geração e disposição irregular de sacolas plásticas	Substituir sacolas tradicionais por biodegradáveis	% de substituição	100% Até 2016	Supervisor frente de caixa	Sim
		Disponibilizar sacolas tradicionais por sacolas ecológicas	% de substituição	20% Até 2016	Supervisor frente de caixa	Sim
PROCESSOS INTERNOS	Gerenciamento de resíduos sólidos	Plano de gerenciamento de resíduos sólidos	% de realização de treinamentos	100% Até 2017	Prevenção	Sim

Empresa: A		BALANCED SCORECARD – BSC				
<b>APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b>	Programas de treinamento e capacitação para colaboradores	Oferecer aos colaboradores treinamentos a fim de otimizar serviços e processos internos	% de realização de treinamentos	100% Até 2016	Prevenção	Sim
	Programas de integração	Realização de eventos e programas de integração voltados ao meio ambiente	% de realização de treinamentos	100% Até 2016	Projetos/ Desenvolvimento	Sim

Fonte: Elaborado pela autora.

Considerando o volume de dados e por se tratar de um estudo de cunho acadêmico optou-se em sintetizar os objetivos apresentados. Para cada objetivo definido foram elaboradas estratégias, indicadores, metas e responsáveis.

Na sequência das etapas do planejamento estratégico ambiental, apresenta-se o mapa estratégico elaborado para a empresa em estudo.

#### 4.2.9 Mapa Estratégico

O mapa estratégico apresenta graficamente os objetivos estratégicos ambientais elaborados dentro das perspectivas do BSC, ilustrando de forma simples e sucinta para que possam ser compreensíveis a todos os níveis da organização.

A Figura 6 apresenta os objetivos e estratégias conforme as perspectivas do BSC.

Figura 6 - Mapa Estratégico

Visão	"Ser reconhecida como a empresa mais rentável do setor supermercadista de Santa Catarina, até 2020, priorizando sempre a qualidade, organização, responsabilidade social e ambiental"
FINANCEIRA	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Redução nos gastos com energia elétrica</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Redução nos gastos com gasolina</div> </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center; margin: 10px auto; width: 60%;">Redução nos gastos com água</div>
CLIENTES	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Redução dos impactos ambientais causados pela geração e disposição irregular de sacolas plásticas, busca por novos clientes</div>
PROCESSOS INTERNOS	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Gerenciamento de resíduos sólidos</div>
APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Programas de treinamento e capacitação de colaboradores</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Programas de integração ambiental</div> </div>

Fonte: Elaborado pela autora.

Após a elaboração do mapa estratégico, concluem-se as etapas de elaboração do planejamento estratégico ambiental. Neste ponto as estratégias ambientais e planos de ação já foram definidos, considerando o diagnóstico estratégico e os estudos do ambiente em que a empresa está inserida.

Com objetivos e metas definidos a organização passa a ter seu futuro direcionado em relação ao meio natural. Entretanto, vale salientar que com as alterações e oscilações no mercado é indispensável a sua revisão e reestruturação à medida que os objetivos forem alcançados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração do planejamento estratégico é frequente nas organizações, entretanto a inclusão de estratégias ambientais neste processo raramente é visto. Em sua maioria os esforços de uma organização estão retidos aos planos econômicos e a maximização de resultados financeiros.

Elaborar um planejamento estratégico não é tarefa fácil, exigindo um excelente controle de dados e informações da organização. As informações devem ser processadas e transformadas em estratégias, que devem ser entendidas por todos os colaboradores, possibilitando o direcionamento dos esforços para o alcance dos objetivos pré-estabelecidos.

O modelo proposto tem por finalidade oferecer subsídios para a redução do consumo de recursos naturais, bem como apresentar suporte de análise e métodos para que a organização possa planejar a sua sustentabilidade futura, contemplando os conceitos ecológicos e sociais.

Os envolvidos na organização se mostraram pró-ativos quanto à inserção da variável ambiental em seu planejamento o que facilitou a coleta de informações e por meio do diagnóstico estratégico foi possível verificar a situação em que a empresa se encontra frente ao mercado, no que tange as questões ambientais pode-se citar atividades já realizadas pela empresa como, redução no consumo de gasolina, instalação de torneiras temporizadas e a substituição de sacolas tradicionais por sacolas biodegradáveis e ecológicas.

Foi possível identificar também seus principais pontos fortes e fracos sendo estes respectivamente, variedade de produtos orgânicos, boa imagem perante a sociedade, colaboradores motivados para atuarem na área ambiental e em relação a seus pontos fracos podem-se citar, inexistência de setor específico com foco nas gestões ambientais, percepção de aumento de gastos pelos sócios com a implantação de ações ambientais e retorno de investimentos em longo prazo.

O modelo proposto analisa as estratégias de forma sistêmica em relação a sua viabilidade e aos resultados que poderá proporcionar, estabelecendo relação entre a variável ambiental e as estratégias de negócio da organização.

O principal objetivo deste trabalho foi propor um modelo de planejamento estratégico que contemplasse a variável ambiental, evidenciando suas etapas de

implantação, proporcionando aos gestores um conhecimento detalhado de suas potencialidades e fragilidades, sendo este alcançado com a proposta elaborada.

Conclui-se que a empresa possui poucas estratégias voltadas a área ambiental, necessitando a inserção dos princípios do desenvolvimento sustentável no plano de gestão. Com a implantação do planejamento estratégico ambiental a empresa pode melhorar sua imagem institucional perante a sociedade, gerar maior comprometimento dos colaboradores em relação com o meio ambiente, o gerenciamento ambiental também pode significar economia de insumos, maior valor agregado aos produtos e serviços e novas oportunidades de negócio.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Maria de Fátima. **Do lixo à cidadania: estratégia para a ação**. Brasília: Caixa Econômica Federal, 2001. 94 p.

ALDAY, Hernan E. Contreras. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Rev. FAE**, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000.

ALMEIDA, Josimar Ribeiro de; CAVALCANTI, Yara; MELLO, Cláudia dos S. **Gestão Ambiental: planejamento, avaliação, implantação e verificação**. Rio de Janeiro: Thex, 2002. 259 p.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento Estratégico: Formulação, Implementação e Controle**. São Paulo: Atlas, 2012.

ANDRADE, Christian Mascarenhas; CRUZ, Naiana Vasconcelos Silva; BATISTA, Antônio Barbosa; ROCHA, Joseilton Silveira Da; BRUNI, Adriano Leal. **Análise Bibliométrica sobre Mapas Estratégicos no Contexto Brasileiro e Internacional no período de 1987 a 2013: um estudo à luz da Lei de Lotka**. XVI Congresso da USP Controladoria e Contabilidade. São Paulo, 21 a 23 de julho de 2014. Disponível em: <http://congressosp.fipecafi.org/web/artigos142014/284.pdf>. Acessado em: 21 out. de 2014.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J.; SANVICENTE, Antônio Zoratto; PLONSKY, Guilherme Ary. **Implantando a administração estratégica**. 2 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1993. 590 p.

AQUINO FILHO, Davide de. **Participação no Planejamento Operacional: o caso de um grupo de agências do banco do Brasil no Espírito Santo**. 2003. 135 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **NBR 14001: Sistemas de Gestão Ambiental**. São Paulo: Moderna, 2003.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson, 2007.

CATELLI, Armando. **Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2001. 570p.

CHIAVANATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 415 p.

CORAL, Eliza. **Modelo de Planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. 2002. 275 f. Tese (Doutorado) - Curso de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

CORTÊS, Ariane M, SILVESTRE, Rodrigo G. M, CARVALHO, Hélio Gomes de. **INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE: CONCEITOS E EXEMPLOS**. Disponível em: <http://www.esocite.org.br/eventos/tecsoc2011/cdanais/arquivos/pdfs/artigos/gt026-inovacaoe.pdf>>. Acessado em: 10 Out. 2014.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. São Paulo: SARAIVA, 2003.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**: da empresa que temos para empresa que queremos. 2ª Ed.. São Paulo: saraiva, 2007. 424 p.

DIAS, Reinaldo. **Gestão ambiental**: responsabilidade social e sustentabilidade. São Paulo: Atlas, 2006. 196p.

DIAS, Reinaldo. **Marketing Ambiental**: ética, responsabilidade social e competitividade nos negócios. São Paulo, 2007. 17p.

DONAIRE, Denis. **Gestão ambiental na empresa**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999. 169 p.

EHRLLIC, Paul R. **O mecanismo da Natureza**: o mundo vivo a nossa volta, e como funciona. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1993. 328 p.

ESTENDER, A. C.; Pitta, T. de T. M. **O Conceito do Desenvolvimento Sustentável**. Elaborado por: TARGET MARKETING, 2009.

FISCHMANN, Adalberto A, ALMEIDA, Martinho Isnard R. de. **Planejamento estratégico na prática**. Atlas: 1991.

GAZOLA, Diogo José. **Planejamento Estratégico**: Uma proposta de elaboração para a cooperativa da agricultura familiar. 2014. 60 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Metodologia do ensino superior**. 2 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1994. 112 p.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 471 p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação**. 16ª Ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2003. 344 p.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração**. 5 Ed. São Paulo: Atlas, 1995. 243 p.

MARIOTTO, Fábio L. O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 31, n. 2, Jun. 1991. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S003475901991000200004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003475901991000200004&lng=en&nrm=iso)>. Acessado em: 09 Out. 2014.

MARTINS, Eliseu; RIBEIRO, Maísa de Souza. **A informação como instrumento**

**de contribuição da contabilidade para a compatibilização do desenvolvimento econômico e a preservação do meio ambiente.** IBRACON, boletim 208, São Paulo, 1995.

MCINTOSH, Malcolm; LEIPZIGER, Deborah; JONES, Keith; COLEMAN, Gill. **Estratégias bem sucedidas para empresas responsáveis.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MEDEIROS, Rogério Pereira De. **Desenvolvimento De Cenários Estratégicos.** (s/d). Disponível em: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAeZoAJ/cenarios-estrategicos>. Acessado em: 22 out. 2014.

MEDEIROS, Ayrton Wanderley de; CUNHA, Glenn de Brito; OLIVEIRA, Thásia Campos de; VIEIRA, Edzana Roberta Ferreira da Cunha. **Análise Swot: a Simplicidade Como Eficiência XVI Seminário De Pesquisa Do CCSA.** Disponível em: <http://ccsa.ufrn.br/seminario2010/anais/artigos/gt8-07.pdf>. Acessado em: 20 de Out. de 2014.

MEGGINSON, Leon; MOSLEY, Donald C.; PIETRI Jr., Paul H. **Administração: Conceitos e aplicações.** 4ª Ed. São Paulo: Harbra, 1998. 614 p.

Ministério do Meio Ambiente – MMA. **Responsabilidade Socioambiental.** Disponível em: <http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/agenda-21n>. Acessado em: 15 Out. 2014.

MONTIBELLER FILHO, Gilberto. **O Mito do Desenvolvimento Sustentável: meio ambiente e custos sociais no moderno sistema produtor de mercadorias.** Tese, Programa Interdisciplinar de Doutorado em Ciências Humanas: Sociedade e Meio Ambiente/ CFH-UFSC, 1999.

MÜLLER, Claudio José. **Planejamento Estratégico, indicadores e processos.** São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** São Paulo: Atlas, 1999. 256 p.

OLIVEIRA, Sérgio M. **Tratado de metodologia científica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico** : conceitos, metodologia e práticas. 20 ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004. 335 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos:** conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2006. 291p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática:** a competitividade para administrar o futuro das empresas. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 281 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000. 414 p.

PASSOS, Alina dos. **Balanced Scorecards e Mapas Estratégicos**: Proposta de Implantação no TCU. Monografia de conclusão do curso de graduação em Sistemas de Informação. Palmas, Centro Universitário Luterano de Palmas, 2004.

PRIETO, Vanderli Correia; PEREIRA, Fábio Luis Alves; CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO, Fernando José Barbin. Fatores Críticos na implementação do *Balanced Scorecard*. **Gestão & Produção**, v.13, n.1, p.81-92, jan.-abr. 2006.

RIBEIRO, Edson Leite. **Cidades (in)sustentáveis**: reflexões e busca de modelos urbanos de menor entropia. Joao Pessoa: Universitária, 2006. 162 p.

SILVA, Clóvis Machado da.; BARBOSA, Solange de Lima. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba , v. 6, n. 3, Dec. 2002 . Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141565552002000300002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552002000300002&lng=en&nrm=iso)>. Acessado em: 09 Out. 2014.

TACHIZAWA, Takeshy. 2002. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa**. São Paulo, Atlas.

TACHIZAWA, Takeshy. 2011. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa**. São Paulo, Atlas.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa ação**. 14. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio, KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Contabilidade e Gestão ambiental**. São Paulo: Atlas, 2011.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. Análise ambiental para o planejamento estratégico. **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 19, n. 2, Jun. 1979 . Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S003475901979000200009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003475901979000200009&lng=en&nrm=iso)>. Acessado em: 16 Out. 2014.

VEIGA, José Eli da.. **Meio ambiente & desenvolvimento**. 2. ed. São Paulo: SENAC/SP, 2006. 182 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.