

SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO ESTRATÉGICA DAS INDÚSTRIAS

Eduardo Antonio Pires Munhoz

Resumo

As mudanças climáticas e outros efeitos colaterais ambientais que passaram a ser notados com maior intensidade no final do século passado fomentaram os debates sobre a preservação do meio ambiente. Neste cenário as indústrias em geral passaram a ser consideradas grandes vilãs, sobretudo pela densa emissão de carbono na atmosfera, causador do efeito estufa e, conseqüente, aquecimento global e seus efeitos em cascata. Em resposta a essa situação muitas indústrias passaram a buscar a atenuação dessa imagem negativa por meio de certificações ambientais, sendo a mais comum, aquela realizada segundo a norma ISO 14001. No entanto, as pressões ambientais sobre as indústrias continuam vindo de diversos segmentos sociais, impondo a necessidade de se tornarem mais do que “certificadas ambientalmente”, exigindo das mesmas soluções realmente sustentáveis para suas atividades. Neste sentido, as ditas “vilãs” vêm sendo forçadas a repensarem suas atividades sob os prismas econômico, social e ambiental de forma integrada, para que se possa atingir a tão esperada sustentabilidade. O objetivo desta pesquisa é responder à pergunta: É possível a uma indústria considerar a sustentabilidade em seu planejamento estratégico? A hipótese de pesquisa é: se a sustentabilidade visa à integração de fatores econômicos, sociais e ambientais, então é possível que uma indústria maximize sua gestão considerando esses elementos de forma integrada em seu planejamento estratégico. Para responder ao problema proposto e verificar a hipótese levantada, esta pesquisa adotou o método teórico de procedimento bibliográfico, procedendo-se a revisão bibliográfica sobre a temática em questão.

Palavras-chave: Gestão, Planejamento, Estratégico, Sustentabilidade.

Abstract

Climate change and other environmental side effects became noticeable with greater intensity at the end of the last century did intensify discussions on the preservation of the environment. In this scenario the general industries now considered great villains, especially by the carbon dense emission in the atmosphere, causing the greenhouse effect and consequent global warming and its ripple effects. In response to this situation many industries began to seek mitigation of this negative image through environmental certifications, the most common being that performed according to ISO 14001. However, environmental pressures on the industry keep coming from different social segments, imposing the need to become more than "certified environmentally" requiring truly sustainable solutions for its activities. In this regard, the "villains" have been forced to rethink their activities in the economic, social and environmental prisms in an integrated way, so that we can achieve the long-awaited sustainability. The objective of this research is to answer the question: Is it possible for an industry considers sustainability in its strategic planning? The research hypothesis is H: If sustainability is aimed at integrating economic, social and environmental factors, then it is possible that an industry maximize its management considering these elements in an integrated manner in its strategic planning. To respond to the proposed issue and verify the hypothesis, this research adopted the method of theoretical literature procedure, proceeding to the literature review on the topic in question.

Keywords: Management, Planning, Strategic, Sustainability.

1. INTRODUÇÃO

Em tempos de preocupações ambientais intensas que se agravam a cada nova publicação de relatórios apocalípticos¹, somado as empíricas percepções das mudanças

¹ Refere-se ao “Relatório Planeta Vivo” da WWF. Disponível em:

<http://www.wwf.org.br/natureza_brasileira/especiais/relatorio_planeta_vivo>. Acesso em: 28 jun. 2016.

climáticas e furiosos eventos naturais, muitos são taxados como vilões e às Indústrias, em geral, são atribuídos significativa parcela dessa culpa.

De acordo com a classificação nacional das atividades econômicas (CNAE)² as atividades industriais são congregadas em duas categorias, sendo Indústrias Extrativas e Indústrias de Transformação. Em conjunto, ambas eram responsáveis pela alocação de 16,9% de todo o pessoal ocupado (assalariados e não assalariados) em 31/12/2013, ficando atrás, apenas do setor de Comércio e reparação de veículos que correspondiam a 22% da ocupação total de pessoas no mesmo período. Entretanto, em termos de distribuição de renda (salários e outras remunerações), as indústrias representaram a movimentação de 19,9% contra 12,3% do comércio e reparação de veículos no mesmo período³.

Em razão dessa robusta participação social e econômica e, principalmente, da responsabilidade de extrair e transformar os recursos naturais em bens de consumo é são creditadas às indústrias a “conta” ambiental.

Piva, et al. (2007), cedendo créditos parciais a Cajazeiras (1997), afirmam que há uma grande dificuldade em se interpretar as várias informações sobre os problemas ambientais que emergem de todos os lados do planeta, sendo que tais problemas foram transferidos às indústrias sob diversas formas de pressão, como as *financeiras* (relacionadas à dificuldade de financiamento às atividades empresariais ambientalmente conturbadas); como as de *Seguros* (seguradoras evitam riscos ambientais incalculáveis); como as da *legislação* (que tende a ser cada vez mais restritiva e punitiva); bem como as dos próprios *consumidores* (geralmente oriundos de países mais desenvolvidos).

Para expurgar esse “carma”, por consciência ambiental ou por necessidade imposta pelo próprio mercado, muitas indústrias têm buscado soluções sustentáveis para suas atividades. A sustentabilidade, neste viés, baseia-se no famoso *triple botton line (TBL)*, ou tripé da sustentabilidade, que segundo Oliveira, et al (2012), teria surgido do estudo realizado por Elkington conhecido como 3P (People, Planet e Profit) que em português corresponderia a PPL (Pessoas, Planeta e Lucro). Sinteticamente as indústrias, em geral, para serem sustentáveis buscam enquadrar suas atividades em 3 (três) aspectos distintos: o econômico (lucro), o social (pessoas) e o ambiental (planeta).

Mazza, Isidro-Filho e Hoffmann (2014) apontam que a sustentabilidade empresarial corresponde a um conjunto de ações corporativas que abarcam simultaneamente a integração

² IBGE - CNAE 2.0. Disponível em: <<http://cnae.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 28 jun. 2016.

³ IBGE – Tabela 3 - Estatísticas do Cadastro Central de Empresas de 2013. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv94246.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2016.

social, o equilíbrio econômico e a responsabilidade ambiental, sendo que, essas práticas normalmente estão pautadas em um sistema de gestão ambiental localizado em nível estratégico e operacional da corporação.

Neste sentido, para alcançar o aspecto ambiental uma das opções tem sido a adoção da norma voluntária NBR ISO 14001 para implantação de um sistema próprio de gestão ambiental que possa ser auditado a fim de comprovar sua eficácia.

Mazza, Isidro-Filho e Hoffmann (2014) ainda afirmam que o sistema de gestão ambiental (SGA) se legitima por meio de certificados, sendo a ISO 14001 o mais reconhecido. Uma vez certificada a indústria passa a ser rotulada como “ambientalmente correta”.

No entanto, as pressões ambientais sobre as indústrias continuam demandando-se de diversos segmentos sociais, impondo a necessidade delas se tornarem mais do que “certificadas ambientalmente”, exigindo soluções realmente sustentáveis para suas atividades.

O caso da recente tragédia de Mariana/MG ilustra bem essa situação. Em 05 de novembro de 2015, apenas 11 (onze) minutos foram o suficiente para que um tsunami de 62 milhões de metros cúbicos (m³) de lama derivada do rejeito de mineração da empresa SAMARCO determinasse a extinção do Distrito de Bento Rodrigues (o mais afetado) e mais 07 (sete) outros distritos da cidade mineira de Mariana. O acidente matou dezenas de pessoas, contaminou os rios Gualaxo do Norte, do Carmo e Doce, e causando um, ainda, sem fim de problemas ambientais, sociais e econômicos.⁴ Diante desse cenário, qual é a relevância da eventual certificação ambiental que a SAMARCO possuísse a época para a população afetada? Evidentemente nenhuma, pois nenhum título é capaz de justificar a tragédia.

Logo, sustentabilidade não se resume a certificação ambiental da organização ou a promoção de projetos sociais, possui um contexto mais amplo, razão pela qual deve ser considerada como um elemento importante nas tomadas de decisões estratégicas das indústrias, e pode ser o divisor de águas entre o sucesso e o fracasso gerencial no século XXI.

Nesse contexto, a pesquisa realizada e demonstrada por este trabalho buscou responder ao seguinte problema de pesquisa: É possível a uma indústria considerar a sustentabilidade em seu planejamento estratégico?

A pesquisa se justificou diante da necessidade de se encontrar soluções para esta tensa relação entre produção (crescimento econômico) vs. impactos ambientais vs. desigualdade social (socioeconômica).

⁴ GONÇALVES et al. Veja.com: Tragédia de Mariana: para que não se repita.

Como guia do trabalho, foi utilizada como hipótese de pesquisa a seguinte premissa: (H) se a sustentabilidade visa integração dos fatores econômicos, sociais e ambientais, então é possível que uma indústria maximize sua gestão considerando esses elementos de forma integrada em seu planejamento estratégico.

Para responder ao problema proposto e testar a hipótese levantada, a pesquisa adotou o método teórico de procedimento bibliográfico, procedendo-se a revisão bibliográfica sobre a temática em questão que se segue.

2. ENTENDENDO A SUSTENTABILIDADE

Sustentabilidade é um termo que ao longo do século XX virou a coqueluche dos discursos políticos dos Estados e de marketing das mais variadas organizações, que passaram a adotar o referido termo para autopromoção visando melhorar suas imagens públicas.

Contudo, como demonstraram Claro, Claro e Amâncio (2008) existe uma grande dificuldade, dentro das organizações, em compreender o que o termo efetivamente significa e qual sua profundidade. Diante dessa circunstância, convém revisitar o percurso histórico do termo.

A associação de alguns eventos ocorridos entre o final do século XVIII e início do século XIX, notadamente o uso do vapor na movimentação de máquinas, marcou aquele momento histórico como, o que viria a ser batizada posteriormente, a Revolução Industrial. Neste momento histórico e praticamente ao longo de todo século XX predominavam as ideias de crescimento produtivo e econômico contínuos, da conquista da natureza, da utilização irracional dos recursos, da mera obediência à legislação, do materialismo, da produção industrial em massa (CLARO, CLARO, AMÂNCIO, 2008).

Os efeitos colaterais, ambientais e sociais, não tardaram a aparecer em resposta a essa egoística visão antropocêntrica. Concentração de riquezas, poluição, extinção de espécies, aquecimento global e outros quase sem fim de problemas ambientais e sociais passaram a ser preocupação constante a partir de meados do século XX.

Os primeiros alertas começaram a surgir do meio científico na década de 1960, a exemplo da Primavera Silenciosa (*Silent Spring*) de Rachel Carson oriunda das ciências agrárias e da Tragédia dos Comuns (*The tragedy of the commons*) de Garret Hardin nas ciências biológicas (BURSZTYN, 2001, p.13)

Em 1968 foi criado o *Club of Rome*⁵ (Clube de Roma) com o propósito de analisar os caminhos da humanidade e pensar soluções para os problemas mundiais para manutenção da humanidade. Em 1972, sob encomenda do Clube de Roma, técnicos do *MIT - Massachusetts Institute of Technology* apresentaram o Relatório nominado “Os limites do crescimento” que concluiu que os limites de crescimento seriam alcançados em um prazo de máximo de 100 anos, propondo que os níveis de produção e consumo deveriam ser “congelados” transformando-os em contínuos em substituição ao regime crescente. Esse estudo foi duramente criticado, principalmente por Solow (1974), pois a solução proposta castigava os países mais pobres e subdesenvolvidos que não poderiam crescer em produção e consumo, privilegiando os mais ricos já desenvolvidos e continuariam produzindo e consumindo nas escalas que estavam habituados. (OLIVEIRA et al, 2012; CLARO, CLARO, AMÂNCIO, 2008; BURSZTYN, 2001, p.13).

Os eventos que se seguem nos anos posteriores à publicação do relatório “Os limites do Crescimento” denotam um acirramento das relações entre os países desenvolvidos com aqueles, então denominados, subdesenvolvidos.

A questão ambiental abre espaço para a discussão social. Países em desenvolvimento, portanto pobres, não aceitaram a idéia de permanecerem pobres para que os ricos continuassem ricos. Tal conflito se agravou com a divulgação da Declaração de Cocoyok de 1973 em que se concluiu que os países industrializados contribuíam com o subdesenvolvimento dos demais em razão do seu alto nível de consumismo. Tal Declaração foi fruto da Conferência da ONU sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD) em conjunto com o Programa de Meio Ambiente da ONU (UNEP) e ainda foi reforçada dois anos depois pelo relatório Dag-Hammarskjöld (1975) da mesma UNEP causando repulsa dos países desenvolvidos por serem encarados como os grandes vilões (OLIVEIRA, et al, 2012).

O apaziguamento das relações entre as nações ricas e desenvolvidas com os países em desenvolvimento coube a própria ONU em 1987 com a publicação do conciliador relatório “Nosso futuro comum” (*Our Common Future*), também conhecido como relatório *Brundtland* por ter sido obra da Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) das Nações Unidas, presidida a época pela ex-primeira ministra da Noruega *Gro Harlem Brundtland*.

⁵ Clube de Roma – <http://www.clubofrome.org>

No item 27 do relatório surgiu pela primeira vez o emprego da expressão “crescimento sustentável” que veio originar o termo sustentabilidade passou a ser empregado. Sustentabilidade é definida no relatório como a capacidade de satisfazer as necessidades das gerações presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades (CMMAD, 1987, p.9)

O relatório ainda atesta que não há limites ao crescimento, a não serem aqueles decorrentes da limitação do próprio meio ambiente em absorver os impactos das ações humanas que poderão ser maximizados de acordo com os avanços que novas técnicas e a tecnologia possibilitarem.

Desde então houve a pacificação da disputa entre ricos e pobres e a adoção indiscriminada por Estados e organizações do termo sustentabilidade em seus discursos.

No entanto, o comando de satisfazer as necessidades presentes sem comprometer os recursos das gerações futuras e ainda amenizar a miséria mundial não é algo auto-exeqüível, ou seja, não é de aplicação imediata.

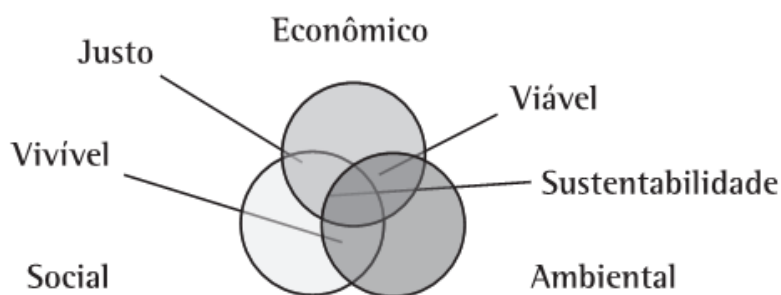
Na prática a definição de sustentabilidade soava mais como uma retórica do que um comando a ser cumprido. Para alguns a idéia de desenvolvimento sustentável ou simplesmente sustentabilidade é mero embuste, um artifício, não se tratando de um conceito em si, mas de uma idéia mágica. (RODRIGUES, 2005). Contudo a aceitação da “solução” chamada sustentabilidade foi densa, e a necessidade de torná-la exeqüível aos métodos de administração das organizações era urgente.

Neste contexto, surge em 1994, com reedição em 1997, o conceito do *Triple Bottom Line*, como sendo o resultado de uma pesquisa realizado por John Elkington que envolveu vários profissionais da área de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social corporativa na intenção de encontrar uma forma simplificada de aplicar o conceito de desenvolvimento sustentável. (HUBBARD, 2006; OLIVEIRA et al, 2012).

O *triple bottom line* de Elkington ficou conhecido em português como o Tripé da Sustentabilidade e revela-se como um método de gestão que tem como objetivo, a grosso modo, congrega na administração de uma organização três fatores distintos, quais sejam, o fato econômico (lucratividade), o fator social (responsabilidade social da organização) e o fator ambiental (a responsabilidade ambiental da organização). A reunião desses fatores se dá de tal forma que o negócio só poderá ser considerado sustentável se houver a confluência dos três pilares ou fatores mencionados. Caso haja apenas a confluência dos fatores social e ambiental tem-se a classificação de um negócio aceitável (vivível), se houver a confluência entre o social

e o econômico, ter-se-ia a classificação de um negócio justo, se houver a confluência entre os fatores econômicos e ambiental ter-se-ia a classificação de viável. A figura abaixo ilustra as confluências mencionadas.

Figura 1: Tripé da Sustentabilidade.



Fonte: OLIVEIRA et al, 2012

Deste modo, tem-se que a sustentabilidade não é, e não pode ser sinônimo de ambientalismo ou simplesmente de adequação ambiental, vai para além congregando os fatores econômico e social.

Para além do tripé da sustentabilidade há aqueles que possuem idéias mais amplas da sustentabilidade, fazendo com que os clássicos pilares social, ambiental e econômico se expandam para incluir novas dimensões como a cultural e a política (NASCIMENTO, 2012).

Os argumentos que sustentam a necessidade de se pensar sustentabilidade levando em consideração novas dimensões culturais e políticas são extremamente válidos e coerentes. Não parecer ser razoável que os conhecimentos e valores culturais da população adquiridos por milênios de experiências empíricas com a natureza devam ser descartados, tais valores seriam levados em conta por meio de um pilar cultural; bem como não parece ser razoável continuar ignorando a presença dos Estados e suas responsabilidades pela elaboração, condução e fiscalização de políticas públicas, o que se daria por um pilar político.

Contudo, para efeito de aplicação prática os “novos” pilares culturais e políticos ainda não foram inseridos num sistema administrativo capaz de tornarem-se ferramentas de gestão para as organizações que pretendam utilizá-los, restando, portanto, o já conhecido e utilizado tripé social – ambiental – econômico.

3. PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA

Partindo do estudo a Teoria geral da Administração, tem-se por definição de Administração, na visão de Daft (2010, p.6) “é o atingimento das metas organizacionais de modo eficiente e eficaz por meio do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais (sic).”

Para Robbins e Decenzo (2004, p.6), administração “se refere ao processo de fazer com que as coisas sejam executadas, com eficácia e eficiência, por meio de outras pessoas e com elas”. Continuam, em sequência, sustentando que os processos administrativos se dividem em 04 (quatro) etapas, quais sejam, planejamento, organização, liderança e controle. (ROBBINS E DECENZO, 2004, p.7).

Assim, pode-se notar com clareza que as atividades administrativas sempre se iniciam com o processo de planejamento.

O Planejamento se relaciona com o estabelecimento dos objetivos e metas da organização, ligando-se à estratégia organizacional, definindo as tarefas e os recursos necessários para tanto. (ROBBINS E DECENZO, 2004, p. 7; DAFT, 2010, p. 6)

Muito se ouve falar em planejamento estratégico, Oliveira et al (2012) atesta que o conceito de estratégia teve origem durante a segunda guerra mundial se alastrou para o mundo corporativo, exigindo dos gestores e administradores alinharem os planejamentos das organizações considerando todas as influências que a mesma sofre do meio em que atua, como p. ex. questões políticas, culturais, mercadológicas, sociais, e não apenas as questões financeiras usualmente consideradas em primeiro plano.

Daft (2010, p. 270) trata da administração estratégica sendo “o conjunto de decisões e ações usado para formular e implantar estratégias que irão fornecer um ajuste competitivamente superior entre a organização e seu ambiente, de modo a alcançar as metas organizacionais.”

Para Wrigth, Koll e Parnell (2010) estratégia “refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização” (WRIGTH, KOLL & PARNELL, 2010, p. 24)

Chiavenato (2000) traz para a discussão a importância de se compreender isoladamente Planejamento Estratégico de Planejamento Tático. Estratégia, para ele, está relacionada ao cumprimento de objetivos de longo prazo e toda a movimentação e alocação de recursos para o

atingimento desses objetivos. Já a Tática, são as ações específicas adotadas dentro de uma estratégia mais ampla. (CHIAVENATO, 2000, p.280).

A reforçar a necessidade de compreender o conceito de Estratégia a diferenciando de outros significados e evitando mal-entendidos Chiavenato (2000), citando e endossando Lodi (1972), destaca que estratégia não se refere a decisões sobre o futuro da organização, mas sim a tomada de decisões que considerem o futuro da organização; reforça que estratégia não se deve confundir com os planos e ações táticas; que a estratégia é um meio de condução e não um fim em si mesmo, razão pela qual deve ser revista e reajustada sempre que necessário; e que a estratégia não é garantidora de resultados futuros, trata-se de probabilidades quanto ao futuro. (CHIAVENATO, 2000, p. 281)

O alerta de Chiavenato (2000), de que o planejamento não é um fim em si mesmo é muito significativo, pois o seu descuido pode comprometer todo o planejado tornando-o ilusório, como também aponta Mintzberg (2004):

O “planejamento” pode ser tão ilusório porque seus proponentes estão mais preocupados em promover ideais vagos do que conseguir posições viáveis, mais preocupados com o que o planejamento poderia ser do que com o que ele se tornou de fato. (MINTZBERG, 2004, p.22)

Desse fragmento de Mintzberg (2004) tem-se, também, o reforço do que Chiavenato (2000), creditando Lodi (1972), afirmou sobre a necessidade constante de revisar a estratégia e adaptá-la às necessidades que surgirem.

De acordo com CHIAVENATO (2000) citando e endossando Ansoff (1965), as várias formas de estratégias usualmente empregadas pelas corporações podem ser indexadas em categorias de acordo com os objetivos de longo prazo dessas organizações. (CHIAVENATO, 2000, p.281)

Para melhor visualização dessas categorias, tem-se o quadro 1.

Quadro 1 – Classificação das Estratégias

Estratégia	Descrição
• Máximo Rendimento Atual	Estratégia que visa extrair o máximo de seu ativo e a elevar ao máximo a liquidez de caixa.
• Ganhos de Capital	Visa lucratividade de longo prazo, a fim de criar uma imagem pública de que é uma empresa em pleno crescimento, almeja atrair investimentos de capitais.
• Liquidez de patrimônio	Busca atrair compradores demonstrando flexibilidade patrimonial, mesmo que tenham baixa lucratividade.
• Responsabilidade Social	É a estratégia que demonstra interesse em questões comunitárias ou ecológicas, com as quais seus interesses estão identificados.
• Filantropia	Estratégia de remessa de recursos a objetivos não econômicos ou a instituições não-lucrativas.
• Atitude para com os riscos	Estratégia de gerenciamento dos riscos do negócio, visando reduzi-los, ainda que isso demande perda de lucratividade.
• Mix de estratégias	Resultante das combinações das estratégias acima listadas.

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO, 2000, p. 282

Já tendo sido contextualizada a situação e abrangência do Planejamento Estratégico, não se pode perder de vista que essa atividade de planejamento é a primeira etapa de um processo de administração que será continuado pela etapa de organização, de liderança e de controle de acordo com o que foi previamente planejado.

O planejamento estratégico está diretamente relacionado a uma teoria de administração conhecida por APO – Administração por objetivos, que surgiu na década de 1950. A APO é desenvolvida por meio de ciclos que visam implantar aquilo que foi estrategicamente planejado. (CHIAVENATO, 2000, p. 296)

Apesar de a APO ter atingido seu apogeu na década de 1950, acabou caindo em descrédito por certos exageros cometidos pelos gestores, como o excesso de regulamentos (burocratização); autocracia e imposição (imposição de objetivos inatingíveis); e motivação negativa (objetivos inatingíveis geram desmotivação). Ainda assim, hodiernamente, tendo atenção e cuidados com estes aspectos é possível implantar programas de APO por meio da consciente formulação de objetivos; interação e *feedbacks* entre subordinados e superiores para alinhamento dos objetivos e revisões sempre que necessárias; e de garantia de participação dos funcionários nas formações dos objetivos, ainda que a decisão se mantenha na cúpula da organização. (CHIAVENATO, 2000, p. 293).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS: SUSTENTABILIDADE COMO ELEMENTO NA GESTÃO ESTRATÉGICA

Como visto anteriormente, o conceito de sustentabilidade baseado no TPL está relacionado à conjugação de aspectos ambientais, sociais e econômicos de qualquer atividade, seja comercial ou industrial.

Verificou-se, também, que o planejamento é uma das quatro atividades básicas da Administração de Empresas, sendo ainda, que gestão estratégica visa considerar o futuro da organização neste planejamento, viabilizando a adoção de objetivos que poderão ser gerenciados como fundamentos em ciclos de APO.

Desta forma, os objetivos traçados no planejamento estratégicos serão à base da gestão por objetivos, tendo o plano operacional ou tático montado sobre ele.

Verificou-se, também, que Ansoff (1965) endossado por Chiavenato (2000), rotula como uma das várias estratégias existentes a “Responsabilidade Social” inserindo o interesse por questões comunitárias ou ecológicas nesta classificação.

Diante disso, passa a ser inegável que sustentabilidade é claramente um elemento da gestão estratégica, revelando-se um dos vários tipos de estratégias existentes e que podem fazer parte de um planejamento estratégico.

Apesar de Chiavenato (2000) não ter usado o termo sustentabilidade para rotular essa estratégia, fica evidente que o citado autor seguiu o padrão criado por Ansoff em 1965. Este último, por sua vez, não poderia ter usado o termo sustentabilidade em opção à “responsabilidade social” adotada, pois “sustentabilidade” só viria a surgir décadas depois, em 1987, com o relatório “Nosso futuro comum” da CMMAD da ONU.

Desta forma, “sustentabilidade” entendida como a conjugação dos fatores ambientais, sociais e econômicos é um dos tipos de estratégias empresariais que podem ser empregadas em um planejamento estratégico.

Oliveira et al (2012), almejando encontrar uma forma de incluir sustentabilidade na gestão estratégica, desenvolveram uma ferramenta de gestão por meio de uma Matriz de Alinhamento Estratégico Sustentável (MAES), baseada nos pilares do *triple bottom line* associados ao *balanced scorecard*, um conhecido instrumento de planejamento e gestão.

A MAES desenvolvida por Oliveira et al (2012), segundo apontaram, demonstrou ser um bom instrumento de auxílio para auferir se as organizações estão efetivamente vinculando ações, projetos e programas à sustentabilidade organizacional ou empresarial.

Desta feita, os resultados da pesquisa teórica, demonstram claramente que a sustentabilidade não só pode ser considerada como um elemento na gestão estratégica, como também há a possibilidade de medição prática dessa estratégia por meio da matriz proposta por Oliveira et al (2012).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi proposto para compreender se é possível a uma indústria considerar a sustentabilidade em seu planejamento estratégico?

A pesquisa se justificou diante da necessidade de se encontrar soluções para esta tensa relação entre produção (crescimento econômico) vs. impactos ambientais vs. desigualdade social (socioeconômica). A hipótese de pesquisa inicialmente formulada foi: (H) Se a sustentabilidade visa integração dos fatores econômicos, sociais e ambientais, então é possível que uma indústria maximize sua gestão considerando esses elementos de forma integrada em seu planejamento estratégico.

No decorrer do desenvolvimento verificou-se o percurso histórico do termo Sustentabilidade e o que o mesmo representa. Abordaram-se correntes contrárias ao uso do termo como solução das problemáticas ambientais e do crescimento econômico desenfreado, bem como se abordou, também, as idéias daqueles que entendem a viabilidade sustentável.

Verificou-se que o *Triple Botton Line*, ou Tripé da Sustentabilidade, proposto por Elkington (1994) é o instrumento mais usado nas indústrias para aplicação da sustentabilidade de maneira prática.

Paralelamente, analisou-se a origem e relevância do chamado Planejamento Estratégico. Foi verificado que o mesmo se relaciona com ciclos de APO – Administração por Objetivos e que, se for bem empregado, podem gerar resultados muito interessantes às organizações, inclusive as indústrias.

Neste segundo contexto, pode ser notada a classificação de estratégias propostas endossadas por Chiavenato (2000) ao citar Ansoff (1965), em especial a que é denominada “Responsabilidade Social”. Como restou demonstrado, tal classificação revela-se como uma estratégia de sustentabilidade por integrar questões sociais e ecológicas (ambientais) num contexto de gestão econômica.

Portanto, em resposta a pergunta de pesquisa: Sim, é perfeitamente possível que uma indústria considere a sustentabilidade em seu planejamento estratégico, uma vez que sustentabilidade é vista, inclusive, como uma estratégia própria.

Desta feita, a hipótese de pesquisa restou comprovada, pois as indústrias podem incluir os elementos da sustentabilidade em seu planejamento estratégico e maximizar sua gestão levando-os em consideração, utilizando-se de ferramentas como àquela proposta por Oliveira et al (2012), que segundo apontado pelos autores demonstrou-se satisfatória ao fim que se destina.

REFERÊNCIAS

BURSZTYN, M. (Org.) **Ciência, ética e sustentabilidade: desafios ao novo século**. 2ed. – São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2001. 192 p.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. – Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CLARO, P. B. de O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. **Entendendo o conceito de Sustentabilidade nas Organizações**. R. Adm. USP, São Paulo, v.43, n.4, p.289-300, out./nov./dez. 2008.

CMMAD –Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento. **Nosso futuro comum: de um planeta para um mundo**. ONU – Organização das Nações Unidas, 1987. Disponível em: <<http://www.un-documents.net/ocf-ov.htm#II.1>>. Acesso em: 28 jun. 2016.

DAFT, R. L. **Administração**. 2ed. tradução: Harue Ohara Avritcher – São Paulo: Cengage Learning, 2010. 867 p.

GONÇALVES, E.; GRACIA, G.; FUSCO, N. & VESPA, T. **Tragédia em Mariana: para que não se repita**. Reportagem Especial *Veja.com*. Edição Carolina Farina, Design Sidclei Sobral. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/complemento/brasil/para-que-nao-se-repita/>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

HARRINGTON, H. J.; KNIGHT, A. **A implantação da ISO14000: como atualizar o SGA com eficácia**. Tradução de Fernanda Góes Barroso, Jerusa Gonçalves de Araújo; revisão técnica Luis César G. de Araújo – São Paulo: Atlas, 2001. 365 p.;

HUBBARD, G. **Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line**. Business Strategy and the Environment Bus. Strat. Env. 19, 177–191 (2009) Published online 19 December 2006 in Wiley InterScience DOI: 10.1002/bse.564

IBGE - CNAE 2.0 – **Cadastro Nacional de Atividades Econômicas**. Disponível em: <<http://cnae.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 28 jun. 2016.

IBGE – **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas de 2013**. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv94246.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2016..

MAZZA C.; ISIDRO-FILHO A. & HOFFMANN V. E. **Capacidades Dinâmicas e Inovação em Serviços Envolvidas na Implementação e Manutenção de Práticas de Sustentabilidade Empresarial**. RAI -Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 11, n.3, p.345-371, jul./set. 2014

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. trad. Maria Adelaide Carpigiani – Porto Alegre: Bookman, 2004.

NASCIMENTO, E. P. D. **Trajetória da Sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico**. Estudos Avançados, 26 (74), p.51-64, 2012

OLIVEIRA, L. R.; MEDEIROS R. M.; TERRA, P. B.; QUELHAS, O. L. G. **Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações**. Produção, v. 22, n. 1, p. 70-82, jan./fev. 2012. doi: 10.1590/S0103-65132011005000062.

PIVA, C. D.; BONONI, V. L. R.; FIGUEIREDO, R. S.; SOUZA, C. C. **Sistema de Gestão Ambiental implementado aos moldes da ISO 14001:2004 em um frigorífico de abate de aves, no Município de Sidrolândia – Mato Grosso do Sul**. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional. v. 3, n. 3, p. 20-53, set-dez/2007.

RODRIGUES, A. M. **Problemática Ambiental = agenda política: espaço, território, classes sociais**. Boletim Paulista de Geografia – “Perspectiva Crítica” - nº 83-dezembro de 2005- p.91 a 110. Associação dos Geógrafos Brasileiros – AGB/SP.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4ed. tradução Robert Brian Taylor – São Paulo: Prentice Hall, 2004. 396 p.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J. & PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. trad. Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves – 1 ed. – 11 reimp. – São Paulo: Atlas, 2010.

WWF. **Relatório Planeta Vivo 2014**. Disponível em <http://www.wwf.org.br/natureza_brasileira/especiais/relatorio_planeta_vivo>. Acesso em: 28 jun. 2016.

Eduardo Antonio Pires Munhoz
Doutorando em Ciências Ambientais pelo ICT - UNESP – Sorocaba/SP
profedumunhoz@gmail.com