

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMPETITIVO SOB A PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE¹

COMPETITIVE STRATEGIC PLANNING FROM THE PERSPECTIVE OF SUSTAINABILITY

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMPETITIVA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA SOSTENIBILIDAD

Sergio Henrique dos Santos²
Carlos Eduardo Maran Santos³
Regina Maria Machado⁴

RESUMO

O texto, estritamente de revisão de literatura básica, aborda a aplicação das definições de sustentabilidade na elaboração do planejamento estratégico nas empresas e organizações. Procura demonstrar como a aplicação de ações sustentáveis pode garantir a preservação dos recursos evitando a escassez e a degradação dos ambientes sociais, econômicos e ambientais. Associando as expectativas de futuro e o processo de previsibilidade de cenários do planejamento estratégico a garantia de recursos para as gerações futuras e para o bem-estar do entorno socioeconômico em que a organização está inserida. Veremos também que um planejamento estratégico efetuado dentro de padrões éticos ajuda a contemplar, dentro de seu desenvolvimento mecanismos que podem tornar a organização competitiva e levá-la ao sucesso na obtenção de resultados e metas. Por fim, conclui que as definições sobre o Planejamento Estratégico também estão integradas aos conceitos de sustentabilidade como preservação dos recursos naturais, busca de um ambiente econômico saudável e ações que promovam o bem-estar social.

Palavra-Chave: Planejamento Estratégico. Sustentabilidade. Concorrência ambiental. Competitividade.

ABSTRACT

The text, strictly a basic literature review, addresses the application of sustainability definitions in the preparation of strategic planning in companies and organizations. It seeks to demonstrate how the application of sustainable actions can guarantee the preservation of resources, avoiding scarcity and degradation of social, economic and environmental environments. Combining future expectations and the process of predicting strategic planning scenarios, guaranteeing resources for future generations and for the well-being of the socioeconomic environment in which the organization operates. We will also see that a strategic planning carried out within ethical standards helps to contemplate, within its development, mechanisms that can make the organization competitive and lead it to success in achieving results and goals. Finally, it concludes that the definitions of Strategic Planning are also integrated with concepts of sustainability such as preservation of natural resources, search for a healthy economic environment and actions that promote social well-being.

Keyword: Strategic Planning. Sustainability. Environmental competition. Competitiveness.

ABSTRACTO:

El texto, estrictamente una revisión de la literatura básica, aborda la aplicación de las definiciones de sostenibilidad en la elaboración de la planificación estratégica en empresas y organizaciones. Busca demostrar

¹ Artigo publicado como fruto de parceria internacional, institucional entre a UniEnsino e a UDE.

² Mestrando em Administração e Direção de Empresas Universidad de la Empresa (UDE). E-mail: sergioh.santos@hotmail.com

³ Mestre e Doutorando em Eng. de Produção, professor da UniEnsino em parceria com a Universidad de la Empresa (UDE). E-mail: professor.maran@gmail.com

⁴ Mestre e professora da UniEnsino em parceria com a Universidad de La Empresa (UDE). E-mail: psicologia@faculdadeanchieta.edu.br

cómo la aplicación de acciones sostenibles puede garantizar la preservación de los recursos, evitando la escasez y degradación de los entornos sociales, económicos y ambientales. Combinar las expectativas de futuro y el proceso de predicción de escenarios de planificación estratégica, garantizando recursos para las generaciones futuras y para el bienestar del entorno socioeconómico en el que opera la organización. También veremos que la planificación estratégica realizada dentro de los estándares éticos ayuda a contemplar, dentro de su desarrollo, mecanismos que puedan hacer competitiva a la organización y llevarla al éxito en la consecución de resultados y metas. Finalmente, concluye que las definiciones de Planificación Estratégica también se integran con los conceptos de sustentabilidad tales como preservación de los recursos naturales, búsqueda de un entorno económico saludable y acciones que promuevan el bienestar social.

Palabra-clave: Planificación estratégica. Sustentabilidad. Competencia ambiental. Competitividad.

INTRODUÇÃO

Para compreender como ocorre a integração entre o planejamento estratégico e a sustentabilidade, é essencial entender o que é a sustentabilidade, uma vez que o planejamento e a estratégia são conceitos mais bem compreendidos e mais consolidados na literatura administrativa. Segundo o que se encontra no dicionário *online* da língua portuguesa, a sustentabilidade se define pela

capacidade de criar meios para suprir as necessidades básicas do presente sem que isso afete as gerações futuras, normalmente se relaciona com ações econômicas, sociais, culturais e ambientais.
Qualidade ou propriedade do que é sustentável, do que é necessário à conservação da vida. (DICIO, 2021).

Posto que essa definição é a amplamente utilizada e aceita por todos os estudiosos do assunto, utilizando esta definição como base é possível identificar que nos últimos anos esta palavra tornou-se pontos centrais de discussões nos meios sociais políticos e empresariais.

De acordo com Lionel Robbins em um ensaio de 1932 em sua definição sobre economia ele entendia que as necessidades humanas são ilimitadas. O autor (2012) estabelecia a Economia como a Ciência responsável pelo estudo das formas do comportamento humano enquanto resultados da relação entre necessidades ilimitadas a serem satisfeitas e recursos que, mesmo escassos, servem para usos alternativos.

Assim, embora não sejam conceitos novos, o crescente aumento destas necessidades e a expansão dos desejos individuais tem levado a um aumento assustados da degradação do ambiente em que vivemos gerando, preocupação com a escassez de recursos no futuro. Portanto, o conceito de sustentabilidade nos mostra que as ações na busca por crescimento expansão e desenvolvimento, tem que estar pautadas pela atenção com a conservação da vida

nas gerações futuras, conservando um ambiente econômico saudável, com políticas sociais justas e diversas, buscando a manutenção das condições climáticas e do meio ambiente.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMPETITIVO SOB A PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE

Todas estas questões conceituais, são importantes para definir as ações a serem tomadas no ambiente empresarial, porque se as necessidades humanas, se não infinitas, exigem muitos recursos para sua satisfação e, assim, a busca em supri-las não pode ser elemento causador, ou acelerador, da extinção da vida em nosso planeta. Este termo “extinção” parece forte, mas se projetarmos um futuro e observarmos a evolução da busca por recursos e meios naturais para atender estas necessidades podemos visualizar que em um dado momento teremos a exaustão de nossos suprimentos.

Então para que não sejamos atingidos por tal previsão catastrófica devemos antes de efetuarmos qualquer planejamento de estratégia e desenvolvimento, termos clareza de onde queremos chegar, de que forma queremos chegar em nosso destino, como faremos para atingir nossos objetivos? Entre tantas outras questões que precisam ser enfrentadas e, principalmente, respondidas.

Pensando na questão do planejamento estratégico, podemos refletir que planejamento está fortemente relacionado com o futuro, pois segundo Bolan (1974 *apud* MINTZBERG, 2004, p. 22), “planejamento denota pensar no futuro”. Outro importante estudioso das questões de planejamento. Russel Ackoff (*apud* MINTZBERG, 2004, p. 23), estabelecia que “planejamento é o projeto de um futuro desejado e de maneiras efetivas de realizá-lo”. Encontramos essa questão de que planejar é agir antecipadamente, em vários autores (Bolan, 1974; Sawyer, 1983; Cuhls, 2003). Outros autores entendem que o planejamento é um mecanismo para se controlar o futuro, agindo antecipadamente sobre ele (Weich, 1979; Ackoff, 1971; Ozbekhan, 1969; Forrester, 1969).

Assim, pensar no futuro pode ser entendida uma boa definição para o planejamento estratégico com o foco na sustentabilidade, pois se percebe existir uma congruência, e mesmo convergência, entre o significado de sustentabilidade e o conceito de planejamento.

Essa questão ocorre porque enquanto no planejamento estratégico o pensamento está voltado para o futuro das organizações, por outro lado, na sustentabilidade, existe a preocupação com as ações tomadas no hoje de tal forma que não prejudiquem as gerações futuras. Contudo, é importante entender como o planejamento estratégico irá ajudar nessas

preocupações. Isso vai acontecer por meio da antecipação das ações buscando o desenvolvimento organizacional, de tal forma cuidando para que a evolução da estrutura não afete e prejudique o futuro no planeta.

Assim, os planos e projetos precisam estar voltados para a preservação do ambiente natural, social, econômico e de preservação da vida, sem que isso possa prejudicar ou atrapalhar o crescimento almejado pela organização. Em um ambiente empresarial saudável e preocupado com a evolução da degradação dos recursos se faz necessário colocar, em sua análise ambiental (a análise SWOT pode ser um bom recurso para tanto), para tomada de decisão, possíveis ameaças e oportunidades que possam afetar as condições futuras do ambiente em que está inserida e, com isso, também afetar os planos e objetivos da organização.

Traçar objetivos sustentáveis, com esta definição inserida em sua missão e visão, trazendo para dentro do ambiente organizacional também expectativas que possam no futuro gerar a manutenção dos recursos buscando a preservação da vida e do planeta terra. Assim, para inserir o conceito de sustentabilidade na organização é preciso integrá-lo à estratégia de desenvolvimento organizacional.

Importante entender que o planejamento foi evoluindo, enquanto importante instrumento para a administração das organizações, de forma que percorreu diferentes escolas, conforme se percebe no quadro a seguir

Quadro 1: Escolas de Planejamento

Tipo da Escola	Escola	Visão do Processo de Planejamento
De natureza Prescritiva	Design	Conceitual
	Planejamento	Formal
	Posicionamento	Analítica
De natureza Descritiva	Cognitiva	Mental
	Empreendedora	Visionária
	Aprendizado	Emergente
	Política	Poder
	Cultural	Ideológica
	Ambiental	Passiva
	Configuração	Episódica

Fonte: Adaptado de Mintzberg, 2004.

Como se pode perceber pelas escolas apresentadas, no quadro, ao longo do tempo o processo de planejamento foi percorrendo diferentes abordagens, visões, quanto ao processo de sua execução nas organizações, o que faz com que ocorram diferentes possibilidades de se agregar os elementos intervenientes no processo.

Nesse processo, de planejamento, sob uma perspectiva estratégica, é preciso considerar diferentes elementos intervenientes no processo, entre os quais se pode incluir a sociedade como um todo, o ambiente político, o cenário econômico, tecnológico e ecológico, além dos fornecedores e concorrentes da organização. Razzolini Filho (2021, p. 41), apresenta um octógono, incluindo as informações econômico-financeiras, demográficas, políticas, culturais, tecnológicas, legais, ecológicas e sociais com sendo essenciais para o gerenciamento dos negócios, implicando que são fundamentais para o processo de planejamento estratégico competitivo. Ou seja, no processo de planejamento estratégico é fundamental inserir-se as questões da sustentabilidade, visto que tais questões fazem parte da rede de valor de operação de qualquer organização e, sobretudo, afetam as decisões que são tomadas no dia a dia e, portanto, no longo prazo.

Ao pensar nas questões da sustentabilidade, segundo Elkington (2012, p. 30),

O desafio é trabalhar a maneira com a qual conseguiremos fazer essas corporações alcançarem e sustentarem uma maior gama de valores. É possível, por exemplo, envolver novos tipos de corporações que sejam menos inclinadas a operar como predadores econômicos, sociais e ecológicos? Como podemos reestruturar mercados para que a sustentabilidade realmente comece a fazer sentido para os negócios? Uma vez que a competição sempre será uma das maiores forças que direcionam os sistemas biológicos, econômicos e sociais, como poderemos ter corporações competitivas na direção do desenvolvimento sustentável?

Ou seja, é importante considerar que existem muitas oportunidades ligadas a um bom processo de planejamento e a adoção das estratégias certas podem auxiliar as empresas a atingirem seus objetivos gerais, juntamente com a preservação do meio ambiente, das condições de vida às pessoas e, ainda, ganhando dinheiro com isso, numa perspectiva do *triple botton line* estabelecido por Elkington.

Existem inúmeras inovações que possibilitam, não só a organização atingir seus lucros, como manter a preocupação com a escassez de recursos que a exploração do setor econômico provoca. Por outro lado, não há como falar de sustentabilidade sem entendermos os princípios éticos que devem permear a atuação das organizações.

Embora a discussão sobre ética, na perspectiva da filosofia ocidental, somente tenha surgido na Grécia Antiga a partir da abordagem Socrática, em um contexto reflexivo sobre

regras de convívio social, os pensadores gregos buscavam entender o funcionamento do regime de comportamento humano. Somente a partir de princípios éticos sólidos é que a ética organizacional será um elemento transversal incorporado nos processos de tomada de decisões e, ainda, em todas as áreas funcionais das organizações.

Ou seja, o comportamento ético é determinado pelas regras e princípios que são a base para resolver problemas morais dentro da empresa, incluindo-se aí os conceitos do *triple bottom line*. Como resultado, um bom planejamento estratégico pautado por padrões éticos e incluindo em seus projetos ações que possibilitam estabelecer conceitos ligados a sustentabilidade ajuda as organizações a atingirem seus anseios e objetivos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com tudo isso é possível concluir que os conceitos de ética, sustentabilidade e planejamento estratégico estão ligados e uma boa estratégia empresarial precisa atender a estes requisitos. As discussões sobre sustentabilidade no ambiente corporativo são relativamente novas, as preocupações com a escassez de recursos, a degradação do meio ambiente e as mudanças climáticas fazem com que, o ambiente empresarial passe a ter um olhar mais preocupado com o futuro.

A preocupação com o futuro e a antecipação de possíveis acontecimentos fazem parte, de forma crucial das ações do planejamento estratégico. Ainda assim existem situações que fogem as previsões e planificações do meio empresarial.

A pandemia da covid-19 mostrou que apesar de remota todas as possibilidades devem ser observadas numa ótica de previsibilidade. A pandemia afetou todos os setores de forma contundente e mostrou que por mais preciso que venha ser os planos estratégicos de uma organização existem fatores que precisam serem observados e levados em consideração.

A responsabilidade com a ética e com a sustentabilidade é uma delas. Ao contrário de uma pandemia, onde as probabilidades de ocorrerem são previsíveis mais remotas, questões ligadas a sustentabilidade se não encaradas de forma contundente agora, podem nos levar para um futuro com escassez de recursos, com ambientes econômicos degradados e convulsão social.

Onde queremos chegar? Quais são os nossos objetivos? Estes questionamentos passam por um futuro em que seja possível exercer as atividades empresariais. Se não nos preocuparmos agora e se não colocarmos, em nossos planos estratégicos, nosso futuro está incerto.

Planejamento Estratégico é efetuar um exercício de previsão de cenários, definindo quais são nossos objetivos e quais os meios necessários para atingi-los. Definindo metodologias e ações no sentido de atingi-los. Nada disso ocorrerá se não houver preocupação com a sustentabilidade. Conclui-se, portanto, que, para isso, é preciso que nossas ações sejam pautadas por procedimentos amparados por decisões éticas.

REFERÊNCIAS:

ACKOFF, R. **Towards a Systems of Systems Concepts**, *Management Science*, 1971, 17, 11, pp. 661-671.

BOLAN, R.S. **Mapping the planning theory terrain**. In **Planning in America: Learning from Turbulence**, Godschild OR (ed.). American Institute of Planners: New York, 1974. pp. 13-34

CUHLS, K. (2003). **From Forecasting to Foresight Processes - New Participative Foresight Activities in Germany**. *J. Forecast.* 22, pp. 93-111.

DICIO. **Dicionário Online de Português. Sustentabilidade**. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/sustentabilidade/>> Acesso em 07/10/2021.

ELKINGTON, J. **Sustentabilidade, canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2012.

FORRESTER, J. W. **Urban Dynamics**, Pegasus Communications, Waltham MA, 1969. pp. 285.

MINTZBERG, Henri. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

OZBEKHAN, H. **Towards a general theory of planning**. In Jantsch, E. (Eds.), **Perspectives of Planning**. Paris: OECD, 1969. pp. 45-155.

RAZZOLINI FILHO, E. **Gestão da Informação para administrar negócios: como utilizar as informações para tomar as melhores decisões – teoria e prática**. Curitiba; Juruá, 2021.

ROBBINS, L. **Um ensaio sobre a natureza e a importância da ciência econômica**. São Paulo: Saraiva, 2012.

SAWYER, G. C. **Corporate Planning as a Creative Process.** Planning Executives Institute: Oxford, OH, 1983.

WEICK, K. E. **The Social Psychology of Organizing.** Addison-Wesley: Reading, MA, 1969.