

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

Silvana Moraes de Souza de Almeida²
Maria Carolina Vieira da Rocha³
Cecília Fabiana Da Gama Ferreira⁴

RESUMO:

O desafio do gestor é de escolher corretamente quais os fatores devem ser considerados ao elaborar uma estratégia e como analisar estes fatores para cumprir a missão e os objetivos da empresa. Neste trabalho foi analisado como as empresas podem ser tornar competitivas e sustentáveis. Observou-se que as empresas que apresentaram estratégias vencedoras como Ambev e Eternit se posicionaram antecipadamente frente às questões de sustentabilidade. Atualmente diversos critérios e indicadores de sustentabilidade vem sendo utilizado para escolha de empresas que buscam desenvolver-se de forma competitiva nos setores que atuam. Os financiadores utilizam tais critérios e índices na análise das empresas para investimentos, como exemplo os critérios ESG. Enquanto as instituições públicas adotam os critérios de sustentabilidade, visando cumprir acordo internacionais e ao mesmo tempo atender demandas da sociedade que pressiona os governos para exigir maior responsabilidade social das empresas. Assim, estabelece um ciclo virtuoso onde as empresas geram valor para seus sócios, ampliam as possibilidades de financiamento, ao mesmo tempo que adotam praticas sociais mais justas. Nota-se que algumas empresas fazem isso como missão, outras são obrigadas pelos agentes fiscalizadores e/ou financiadores. Por fim, observa-se que as empresas que se posicionarem estrategicamente nesta questão, com certeza, terão vantagens sobre as demais empresas.

Palavras - chave: Índices de Sustentabilidade, Vantagem competitiva, Administração

ABSTRACT:

The manager's challenge is to correctly choose which factors should be considered when developing a strategy and how to analyze these factors to fulfill the company's mission and objectives. In this work, it was analyzed how companies can become competitive and sustainable. It was observed that companies that presented winning strategies, such as Ambev and Eternit, positioned themselves in advance of sustainability issues. Currently, several sustainability criteria and indicators have been used to choose companies that seek to develop competitively in the sectors they operate. Investors use such criteria and indices when analyzing companies for investments, such as the ESG criteria. While public institutions adopt sustainability criteria, aiming to comply with international agreements and at the same time meet the demands of society that pressures governments to demand greater social responsibility from companies. Thus, it establishes a virtuous cycle where companies generate value for their partners, expand financing possibilities, while adopting fairer social practices. Note that some companies do this as a mission, others are required by inspection agents and/or financiers. Finally, it is observed that companies that strategically position themselves on this issue will certainly have advantages over other companies.

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

² Mestranda Administracion / Facultad de Ciencias Empresariales Montevideo – Uruguay – E-mail: souza.silvana@hotmail.com

³ Doutora e professora da UniEnsino em parceria com a Universidad de La Empresa (UDE). E-mail: engenharia.ead@unifaesp.com

⁴ Doutora e professora da UniEnsino em parceria com a Universidad de La Empresa (UDE). E-mail: licenciaturaexatas@unifaesp.com

Keywords: Sustainability Indices, Competitive advantage, Management

ABSTRACTO:

El desafío del gerente es elegir correctamente qué factores se deben considerar al desarrollar una estrategia y cómo analizar estos factores para cumplir con la misión y los objetivos de la empresa. En este trabajo se analizó cómo las empresas pueden volverse competitivas y sostenibles. Se observó que empresas que presentaron estrategias ganadoras, como Ambev y Eternit, se adelantaron a los temas de sustentabilidad. Actualmente, se han utilizado varios criterios e indicadores de sostenibilidad para elegir empresas que busquen desarrollarse competitivamente en los sectores en los que operan. Los prestamistas utilizan dichos criterios e índices al analizar empresas para inversiones, como los criterios ESG. Mientras que las instituciones públicas adoptan criterios de sostenibilidad, con el objetivo de cumplir con los acuerdos internacionales y al mismo tiempo atender las demandas de la sociedad que presiona a los gobiernos para exigir una mayor responsabilidad social a las empresas. Así, establece un círculo virtuoso donde las empresas generan valor para sus socios, amplían las posibilidades de financiamiento, al tiempo que adoptan prácticas sociales más justas. Tenga en cuenta que algunas empresas hacen esto como una misión, otras son requeridas por agentes de inspección y / o financiadores. Finalmente, se observa que las empresas que se posicionen estratégicamente en este tema seguramente tendrán ventajas sobre otras empresas.

Palabras-clave: índices de sostenibilidad, ventaja competitiva, gestión.

INTRODUÇÃO

Um gestor de uma empresa, independente do porte ou ramo de negócio, sempre terá como atividades administrativas do seu dia a dia o planejamento, organização a direção e controle da empresa. Ou seja, planejar é uma atividade essencial na vida de um gestor.

Planejar é uma das etapas que exigem alto grau de complexidade, isso porque exige do gestor e de toda a equipe envolvida a capacidade de elaborar estratégias que garantam que a empresa possa seguir no ramo de forma perpétua e competitiva. Obviamente que o planejamento é dinâmico e muda conforme a realidade se altera. Neste caso, o planejamento deve permitir ajustes para que empresa continue a ser competitiva e sustentável ao longo de cada ciclo econômico. Portanto, neste trabalho será abordado o Planejamento estratégico competitivo sob a perspectiva da sustentabilidade de uma empresa.

CONCEITO DE PLANEJAMENTO

Planejamento é o processo que determinar os objetivos e metas organizacionais e de como realizá-los. Um bom planejamento permite se precaver dos futuros acontecimentos, ou seja, o objetivo do planejamento é antecipar necessidades e demandas Born (2012).

Existe certa dificuldade, quando da conceituação da função do planejamento nas empresas, de estabelecer sua real amplitude e abrangência.

Para tanto, Steiner (1969, p. 12) estabelece as cinco dimensões do planejamento, cujos aspectos básicos são apresentados a seguir: A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos etc. Outra dimensão corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros Oliveira (2007). Objetivo: é o alvo ou situação que se pretende alcançar. Aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços. Estratégia: é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar o objetivo, o desafio e a meta. É importante procurar substabelecer estratégias alternativas para facilitar as alterações dos caminhos ou ações de acordo com as necessidades. As estratégias podem ser estabelecidas por área funcional da empresa. A partir das estratégias, devem ser desenvolvidos os projetos, os quais são consolidados através de planos de ação, quando envolvem diferentes áreas da empresa. Política: é a definição dos níveis de delegação, faixas de valores e/ou quantidades limites e de abrangência das estratégias e ações para a consecução dos objetivos. A política fornece parâmetros ou orientações para a tomada de decisões. Corresponde a toda base de sustentação para o planejamento estratégico. Normalmente, são estabelecidas por área funcional da empresa, embora se ressalte que a política é um parâmetro ou orientação para a tomada de decisões pela empresa como um todo. Programas: são os conjuntos de projetos homogêneos quanto ao seu objetivo ou finalidade maior Oliveira (2007).

Tipos de planejamento

Na consideração dos grandes níveis hierárquicos, podem-se distinguir três tipos de planejamento: Planejamento tático, operacional e estratégico.

O planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico Duarte et al. (2016 e Oliveira (2007).

Planejamento operacional

O planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nesta situação tem-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais Born (2012 e Duarte et al. (2016).

Planejamento estratégico

A palavra estratégia vem do grego *stratego* e significa general. A fama dos grandes generais não vem da sua bravura em enfrentar o inimigo frente a frente, mas de sua capacidade de superar seus opositores com manobras estratégicas ousadas colocando-o em vantagens frente aos seus oponentes mesmo quando a situação parecia ser improvável de vitória.

Provavelmente o livro Arte da Guerra, escrito pelo chinês Sun Tzu no século IV a.C seja uma das principais obras que influenciou o pensamento estratégico ao longo da história. Na história ocidental, Aníbal Barca, de Cartago, Alexandre, o Grande, da Macedônia, e Júlio César, de Roma foram reconhecidos como excelentes estrategistas. Estas estratégias envolviam aspectos políticos e econômicos além dos aspectos militares. Assim planejamento estratégico remonta as campanhas militares ainda na época da China Feudal e da Grécia e Roma antiga. Mas nenhuma estratégia é boa o suficiente para durar a vida toda. O próprio Aníbal Barca, de Cartago foi derrotado por Cipião na Batalha de Zama (202 a.C.) Carvalho; Fernando (2010).

Nas empresas assim como na época das guerras o aspecto estratégico está ligado ao planejamento, ao âmbito mais geral e de horizonte de tempo mais longo e envolve os aspectos militares, políticos e econômicos. Planejamento estratégico portanto, trata-se de um processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos - não controláveis - e atuando de forma inovadora e diferenciada Carvalho; Fernando (2010 e Oliveira (2007). É preciso destacar que Martin (2014) faz duras críticas sobre a confusão que os gestores fazem entre planejamento e estratégia. Assim como também critica a organização do planejamento estratégico em fases.

As fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico, ainda que criticada por Martin (2014) na forma como é realizada, compreende as seguintes fases: Missão da empresa, diagnóstico estratégico, instrumentos prescritivos e quantitativos, controle e avaliação Born (2012). A sustentabilidade, na maioria dos casos, é definida na missão da empresa. Neste sentido, o objetivo desta pesquisa foi realizar um estudo descritivo sobre o planejamento estratégico competitivo sob a perspectiva da sustentabilidade.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa se caracteriza como descritiva a partir da pesquisa bibliográfica pela técnica de análise de conteúdo seguindo as etapas de exploração das fontes bibliográficas, leitura do material, elaboração das fichas e ordenação do material e conclusões.

A pesquisa bibliográfica tem por finalidade colocar o pesquisador em contato com o que já se produziu e registrou a respeito do seu tema de pesquisa. Este tipo de pesquisa permite ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Por outro lado temos como ponto negativo deste método a análise de documentos que podem conter dados equivocados, ou processados erroneamente Carvalho et al. (2004 e Gil (1989). Como forma de reduzir as fontes de erro o pesquisador pode recorrer a fontes de pesquisa confiáveis onde os trabalhos foram revisados por pesquisadores da área de conhecimento específico. Desta forma neste trabalho, inicialmente fez-se uma exploração das fontes biográficas a partir de indexadores como: Scielo, Google Acadêmico, Periódicos Capes onde estão indexadas as publicações científicas. As fontes consultadas compreendem Livros, artigos científicos, relatórios, monografias, teses, dissertações, blogs e informações publicadas em sites institucionais de empresas privadas e/ou públicas.

DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Sustentabilidade e competitividade na Empresa

Observa-se que uma empresa será sustentável quando equilibrar o seu crescimento econômico em benefício da sociedade a partir do uso sustentável dos recursos naturais. Assim acredita-se que a empresa promoverá o desenvolvimento sustentável.

O desenvolvimento sustentável enfatiza a evolução da sociedade humana do ponto de vista econômico responsável de acordo com os processos ambientais e naturais. Portanto, as dimensões políticas são elementos centrais. Além disso, em um paradigma de desenvolvimento sustentável, as limitações dos recursos econômicos, sociais e ambientais são considerados, a fim de contribuir para as gerações presentes e futuras, bem-estar social e pode ser aplicado em âmbito local, regional, nacional e níveis internacionais, com base na vontade política Glavič; Lukman (2007).

Uma empresa sustentável segue o que é conhecido como tripé da sustentabilidade (Figura 1), que compreende as partes social, com qualidade de vida para as pessoas que participam dos processos da empresa, econômica, com lucratividade baseada na não agressão ao meio ambiente e, por fim, ambiental, minimizando os impactos ambientais causados ICMC JÚNIOR (2021).

Figura 1. Tripé da sustentabilidade



Fonte: <https://icmcjunior.com.br/>

A importância da sustentabilidade na Missão institucional

As empresas que visam o desenvolvimento do planejamento estratégico voltados à sustentabilidade devem incluir na definição da Missão, Visão e Valores da Organização, o estabelecimento de seus objetivos voltados para o desenvolvimento de tais estratégias.

Nos dias atuais as empresas vêm estabelecendo na sua Missão a sustentabilidade. Pois, a definição da missão institucional é uma das principais e mais importantes etapas do processo de formulação, implementação e controle do planejamento estratégico das empresas. No entanto, é possível verificar, de acordo estudos realizados por Ribeiro; Do Carmo (2015) que embora exista um discurso teórico que ressalte a importância da formalização de uma estratégia corporativa para obtenção da sustentabilidade, na prática, os gestores não dão muita credibilidade para a questão.

Essa falta de credibilidade dos gerentes na formação de uma estratégia competitiva pode ocorrer devido a erros de definição de estratégias, uma vez que os gestores não conseguem implantar com sucesso uma estratégia de criação de valor e, muito menos demonstrar para seus colaboradores o valor e a vantagem competitiva da empresa em relação aos seus concorrentes.

Conforme destaca por Ireland et al. (2014) uma estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva. São exemplos de vantagens competitivas: Produtos difíceis de serem copiados ou substituídos, barreira de entradas para concorrentes como por exemplo as empresas do setor de aviação e monopólios.

Práticas sustentáveis na empresa

Para que a organização estabeleça um certo grau de competitividade e desenvolvimento de uma identidade organizacional, esta deve considerar sua sustentabilidade no âmbito social, econômico e ambiental.

Por exemplo, a Eternit recentemente passou por um processo de recuperação judicial quando teve que reestruturar suas linhas de negócio e converter as fábricas que utilizavam as fibras de amianto em fábricas para uso de fibras sintéticas. Atualmente a Eternit é umas empresas brasileiras que mais crescem no Mercado de Capitais. Esta empresa usou por 80 anos o amianto como principal matéria-prima Cheng (2021). O Brasil produzia até 200 mil toneladas de amianto ao ano até que no ano de 2017 a produção de fibra de amianto foi banida no Brasil por ser reconhecida pela Organização Mundial de Saúde como fibra cancerígena Castro et al. (2003). Este exemplo ilustra bem como uma empresa pode substituir seus processos de produção por práticas mais sustentáveis e ainda assim resultar em empresas mais competitivas sem afetar o ambiente acima dos limites permitidos. Os setores industriais dependentes de amianto, no Brasil, entraram em crise, mas a substituição por soluções mais sustentáveis gerou novos empregos no País, ou seja, a curto prazo é possível ocorrer impactos sociais e econômicos negativos, mas no longo prazo as mudanças vêm se mostrando sustentáveis convertendo impactos negativos em mudanças sociais e econômicas positivas e protegendo o ambiente.

Outro exemplo de empresas que vem adotando práticas mais sustentáveis é AMBEV. Desde 2014 a AMBEV estabeleceu Comitês Internos e Externos multidisciplinares para discutir programas de longo prazo focados em meio ambiente, inovação, impacto social positivo. A AMBEV também é reconhecida pelo uso eficiente da água. Do ponto de vista econômico pode se dizer que a AMBEV está entre as empresas mais sólidas do mercado brasileiro e quanto a competitividade é a maior cervejaria do mundo AMBEV (2020). Mais uma vez fica evidente que as empresas podem ser sustentáveis e competitivas.

Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)

Para avaliar a sustentabilidade é possível lançar mão de indicadores de sustentabilidade que podem ser atingidos a partir de índices de sustentabilidade. Indicadores de sustentabilidade não são indicadores tradicionais de sucesso econômico e qualidade ambiental. Como a sustentabilidade requer uma visão de mundo mais integrada, os indicadores devem relacionar a economia, o meio ambiente e a sociedade de uma comunidade Sato (2021) .

As empresas listadas na bolsa de B3 podem ser avaliadas quanto a sustentabilidade a partir do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). O ISE é uma ferramenta de análise das empresas que avalia a sustentabilidade corporativa, baseada em eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança Infomoney (2021). Desta forma o ISE se traduz em um indicador do desempenho médio das cotações dos ativos de empresas selecionadas pelo seu reconhecido comprometimento com a sustentabilidade empresarial (ISBE3, 2021).

Estudos demonstram que as empresas, cuja gestão é preocupada com questões ambientais, como por exemplo mudanças climáticas, apresentam melhor desempenho financeiro na bolsa de valores brasileira Instituto Ethos (2020 e Ribeiro; Do Carmo (2015).

Crítérios ESG como vantagens do planejamento com foco na sustentabilidade

Atualmente as empresas vem modificando suas estratégias com foco na metodologia ESG a sigla deriva do inglês (Environmental, Social, and Governance). Por definição, ESG são um conjunto de padrões para as operações de uma empresa que os investidores socialmente conscientes usam para selecionar os investimentos potenciais. São exemplos de critérios ambientais uso da energia, tratamento de resíduos, prevenção da poluição, conservação dos recursos naturais e respeito aos animais. Os critérios sociais examinam como ela gerencia os relacionamentos com funcionários, fornecedores, clientes e as comunidades onde atua. A governança lida com a liderança da empresa, remuneração de executivos, auditorias, controles internos e direitos dos acionistas Gordon; Ariel (2021).

A prática de investimento ESG começou na década de 1960 como investimento socialmente responsável, com os investidores excluindo ações ou indústrias inteiras de suas carteiras com base em atividades de negócios, como produção de tabaco ou envolvimento no regime de apartheid sul-africano Gordon; Ariel (2021). Os investimentos em ESG estão

crescendo exponencialmente. Estima-se que atualmente 46 trilhões de dólares geridos profissionalmente nos USA, Europa e Asia tem como critérios ESG na escolha de ativos pelos investidores Boffo; Patalano (2020).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme exposto observa-se um crescimento exponencial da preocupação das empresas, investidores e reguladores do mercado em estabelecer e cumprir as pautas de sustentabilidade. As empresas buscam se manter competitivas e ao mesmo tempo sustentáveis ao longo do tempo.

Os investidores selecionam seus investimentos também guiados pelas pautas de sustentabilidade como por exemplo os critérios ESG. Enquanto as instituições públicas adotam os critérios de sustentabilidade, visando cumprir acordo internacionais e ao mesmo tempo atender demandas da sociedade que pressiona os governos para exigir maior responsabilidade social das empresas.

Assim, estabelece um ciclo virtuoso onde as empresas geram valor para seus sócios, ampliam as financiamento ao mesmo tempo que adotam praticas sociais mais justas, alguns empresas fazem isso como missão outras são obrigadas pelos agentes fiscalizadores. Ainda há um longo caminho a percorrer na questão da sustentabilidade. Em muitos casos é mais marketing do que uma mudança de cultura de fato. Contudo a perspectiva da sustentabilidade no planejamento é imperativo. As empresas que se posicionam estrategicamente nesta questão, com certeza, terão vantagens sobre as demais empresas.

REFERÊNCIAS

AMBEV. **Unindo as pessoas por um mundo melhor: Relato Anual e de ESG Ambev 2020**. São Paulo, 2020.

BOFFO, R.; PATALANO, R. **ESG Investing: Practices, Progress and Challenges**. 1º ed. OECD, 2020.

BORN, J. C. **Recuperação da Teoria do Planejamento Estratégico**, 2012. Universidade Federal do Paraná.

CARVALHO, D.; CARNEIRO, R.; MARTINS, H. F. A.; SARTORATO, E. **Pesquisa Bibliográfica**. Disponível em: <<http://pesquisabibliografica.blogspot.com.br>>. Acesso em: 26/9/2021.

CARVALHO, M. M. DE; FERNANDO, J. B. L. **Estratégia competitiva : dos conceitos à implementação**. 2º ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

CASTRO, H.; GIANNASI, F.; NOVELLO, C. A luta pelo banimento do amianto nas Américas: uma questão de saúde pública. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 8, n. 4, p. 903–911, 2003.

CHENG, D. **Como a Eternit se reergueu ao deixar o amianto?** Disponível em: <<https://www.moneytimes.com.br/como-a-eternit-se-reergueu-ao-deixar-o-amianto-veja-entrevista-com-o-ceo/>>. Acesso em: 28/9/2021.

DUARTE, A. D. S.; AMARAL, C. R.; COSTA, E. J. V. **Planejamento Estratégico**. Guarapuava: Unicentro, 2016.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 1989.

GLAVIČ, P.; LUKMAN, R. Review of sustainability terms and their definitions. **Journal of Cleaner Production**, v. 15, n. 18, p. 1875–1885, 2007.

GORDON, S.; ARIEL, C. **Environmental, Social, and Governance (ESG) Criteria**. Disponível em: <<https://www.investopedia.com/terms/e/environmental-social-and-governance-esg-criteria.asp>>. Acesso em: 2/10/2021.

ICMC JÚNIOR. **ERP e empresas sustentáveis**. Disponível em: <<https://icmcjunior.com.br/sistemas-erp-e-empresas-sustentaveis>>. Acesso em: 25/9/2021.
INFOMONEY. Índice de Sustentabilidade Empresarial ISE. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/cotacoes/ise/>>. Acesso em: 25/9/2021.

INSTITUTO ETHOS. **Mudança climática: CDP lança índice de mercado. Índice mensura o desempenho dos papéis de empresas com práticas diferenciadas em gestão climática**. Disponível em: <<https://www.ethos.org.br/cedoc/mudanca-climatica-cdp-lanca-indice-de-mercado/>>. Acesso em: 25/9/2021.

IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E.; HITT, M. **Administração estratégica : competitividade e globalização**. 7º ed. São Paulo: Cenage Learning, 2014.

MARTIN, R. L. A grande mentira do planejamento estratégico. **Harvard Business Review**, 2014. Cambridge. Disponível em: <<https://hbr.org/2014/01/the-big-lie-of-strategic-planning?language=pt>>.

OLIVEIRA, D. DE P. R. DE. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23º ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RIBEIRO, A. M.; DO CARMO, C. H. S. Strategic planning and sustainability: An analysis of the relationship between the content of mission statements of Brazilian companies and its presence at sustainability index of Bovespa. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 9, n. 1, p. 19–35, 2015.

SATO, A. C. K. **Índices de sustentabilidade**. Disponível em: <<https://www.unicamp.br/fea/ortega/temas530/anacarla.htm>>. Acesso em: 28/9/2021.