



V. 7, n. 1, p. 13 – 18 , jan - mar, 2013.

ISSN 2317-3122

Editora do GVAA – Grupo Verde de Agroecologia e Abelhas – Pombal – PB - Brasil [www.gvaa.org.br](http://www.gvaa.org.br)

Revista RBGA: [http:// www.gvaa.org.br /revista/index. php/RBGA](http://www.gvaa.org.br/revista/index.php/RBGA)

**Autores**

**Everton Pereira de Almeida Bogarim<sup>1</sup>**

**Luciana Soares de Souza<sup>2</sup>**

\*Autor para correspondência

Recebido para publicação em 10/08/2012. Aprovado em 30/03/2013.

<sup>1</sup> Bacharel em Gestão Ambiental pela Universidade Federal da Grande Dourados, com experiência nas áreas de Gestão Ambiental empresarial, Licenciamento Ambiental e Elaboração de Projetos. Atualmente é aluno do Programa de Pós Graduação em Ciência e Tecnologia Ambiental - Nível de Mestrado

<sup>2</sup> Bacharel em Gestão Ambiental pela Universidade Federal da Grande Dourados, com experiência nas áreas de Planejamento Estratégico, Licenciamento Ambiental e Elaboração de Projetos. Atualmente acadêmica de Medicina da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul - UFMS.

**REVISTA BRASILEIRA DE GESTÃO AMBIENTAL  
GVAA – GRUPO VERDE DE AGROECOLOGIA E  
ABELHAS – POMBAL – PB - BRASIL**

*Nota Técnica Científica*

***As práticas de gestão ambiental e o  
planejamento estratégico: um estudo de  
caso em empresas do município de  
Dourados-MS***

**RESUMO**

O presente estudo visa avaliar a importância da vertente ambiental no planejamento estratégico empresarial, fazendo uso da certificação e das práticas de gestão ambiental como instrumento de trabalho e verificar o patamar em que se insere o planejamento estratégico ambiental das empresas do município de Dourados-MS. Para tal, foi desenvolvido um estudo multicase com base na aplicação de questionários semi estruturados à gerência de cinco empresas de pequeno, médio e grande porte do município. Os dados obtidos foram analisados e constatou-se que a maioria das empresas entrevistadas realiza planejamento estratégico, entretanto essas informações ficam restritas somente no interior das organizações. É importante destacar ainda que grande parte das empresas desconhece a certificação ambiental propriamente dita, conhecendo porém as vantagens ambientais e competitivas que a mesma traz para a empresa.

**Palavras-chave:** Práticas de gestão ambiental; planejamento estratégico ambiental; Dourados-MS.

***Environmental management practices  
and strategic planning: a case study in  
the municipality of companies  
Dourados-MS***

**ABSTRACT**

The present study aims to assess the importance of environmental considerations in corporate strategic planning, making use of certification and environmental management practices as a working tool and check the level that fits the strategic planning of corporate environmental Dourados-MS. To this end, we developed a multicase study based on semi-structured questionnaires to management of five small, medium and large size of the municipality. Data were analyzed and it was found that most of the companies interviewed performs strategic planning, however this information is restricted only within organizations. It is important to highlight that most companies are unaware of the environmental certification itself, but knowing the environmental advantages and competitive that it brings to the company.

**Keywords:** environmental management practices; environmental strategic planning; Golden-MS.

## **INTRODUÇÃO**

Os grandes problemas ambientais datam seu início com a Revolução Industrial, tendo em vista que enquanto o processo produtivo evoluía em tecnologia não existia nenhuma preocupação com os assuntos ambientais. Contudo, o mercado mundial passou a se tornar mais competitivo, trazendo novas preocupações, e hoje as empresas devem observar quais fatores devem ser considerados na maximização das chances de sucesso e sobrevivência, sejam essas a curto ou a longo prazo, (MOREIRA; NOGUEIRA, 1998).

O objeto desse estudo tem como base a variável ambiental nas empresas e seu planejamento estratégico. Esse tipo de trabalho ressalta a importância da tomada de decisão que o planejamento estratégico fornece ao gestor, levando-se em conta que ao se trabalhar com os aspectos ambientais, os riscos e as mudanças podem surgir de modo que se tornem irreversíveis. Nesse sentido, o estudo visa avaliar a importância da vertente ambiental no planejamento estratégico empresarial, fazendo uso da gestão ambiental como instrumento de trabalho e verificar o grau de planejamento estratégico ambiental das empresas do município de Dourados-MS.

A estratégia permite estabelecer o melhor caminho a ser seguido pela empresa para atingir objetivos definidos previamente, buscando elevar o grau de interações com os ambientes interno e externo (CHIAVENATO, 2000). O planejamento estratégico é um instrumento de gestão administrativa com parâmetros que direcionam a empresa e fornecem aos gestores e suas equipes uma ferramenta para a tomada de decisão, atuação pró-ativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem no mercado. A gestão ambiental mostra-se uma importante ferramenta de planejamento, pois visa minimizar os impactos das atividades de negócio sobre o meio ambiente e estabelecer a busca contínua de melhoria da qualidade ambiental dos serviços, produtos e ambientes de trabalho.

O presente estudo utilizou o referencial teórico advindo de livros e trabalhos acadêmicos de ramos dentro da administração, da economia e da gestão ambiental, conseguindo reunir uma visão global sobre o assunto abordado, desde seu surgimento.

### **Homem e natureza**

O homem e a natureza, no início da humanidade, viviam em harmonia, pois o ritmo de vida dos homens associava-se ao ritmo da natureza, adaptando-se a esta. O homem pré-histórico buscava a sua sobrevivência através da caça e da pesca, não provocando grandes transformações na natureza, devido à abundância de

recursos em relação ao pequeno número de habitantes existente àquela época. Porém, com a evolução da sociedade houve o surgimento do cultivo de grãos e da domesticação e criação de animais, o que fez com que o homem deixasse de ser nômade e fixasse em um determinado espaço territorial, onde passou a extrair do ambiente circundante os recursos necessários para sua sobrevivência (DUARTE, 2003).

Ainda segundo Duarte (2003) com o decorrer dos séculos, a população mundial aumentou, em grande velocidade, e os agrupamentos humanos passaram a constituir pequenas vilas, lugarejos e cidades até chegar às grandes metrópoles. Os recursos existentes na natureza, no entanto, não acompanharam o ritmo de crescimento das populações, de suas necessidades cada vez maiores e do desenvolvimento de meios tecnológicos e científicos, começando a preocupar aqueles que, de alguma forma, foram afetados por sua diminuição ou falta.

Na década de 1960, com o reconhecimento que os problemas ambientais afetavam a sociedade e a vida humana, começou-se uma nova consciência, na qual o meio ambiente ganhou destaque dentre as preocupações, em âmbito mundial. Rosa (2001), acredita que essa consciência foi motivada por uma série de eventos relacionados com o meio ambiente, como a publicação do livro “A Primavera Silenciosa” da jornalista americana Rachel Carson, considerado um clássico do movimento ambientalista. Na publicação, de 1962, a autora denuncia a diminuição da qualidade de vida, devido ao excesso de produtos químicos na produção agrícola, prejudicando a saúde e o meio ambiente. O título do livro refere-se ao silêncio, causado pela ausência de insetos e de pássaros na primavera e assim, promoveu uma discussão na comunidade internacional, relacionando a diminuição da qualidade de vida, com o uso exacerbado de produtos químicos na produção agrícola, contaminando os alimentos e deixando resíduos no meio ambiente.

Anos depois dessa publicação, 30 pessoas de dez países diferentes, entre cientistas, educadores, economistas, humanistas, industriais e funcionários públicos discutiram, numa reunião na Academia de Linci, em Roma, sobre a crise e os dilemas da humanidade, como a pobreza, a deterioração do meio ambiente e o crescimento desordenado. A partir de então, estava criado o Clube de Roma, que divulgou, em 1971, Limites do Crescimento – um alerta, mostrando que o consumo desenfreado da sociedade, a qualquer custo, levaria a humanidade a um colapso (ALMEIDA, 1999).

Logo, mudanças começaram a ocorrer, pelo agravamento dos problemas ambientais, gerando um nível crescente de exigências, que foram expostas ao setor industrial como um novo desafio. Então, as empresas deixaram de ser vistas apenas como instituições econômicas, com responsabilidades para resolver os problemas meramente econômicos e passaram a se voltar também para questões de caráter social, político e ambiental.

## **A inserção da vertente ambiental nas empresas**

O fim da idéia de infinidade dos recursos naturais aliado à necessidade de permanência das empresas no mercado fez com que a variável ambiental obtivesse maior espaço dentro do planejamento estratégico das organizações de todo e qualquer ramo. Segundo Veiga (2007), tal mudança se deve a pelo menos três pressões: “a social, que se manifestou principalmente pela ação do Ministério Público; a crescente demanda por produtos certificados nos países mais desenvolvidos; e a própria formação de uma nova safra de dirigentes empresariais, adquirida nas escolas superiores (VEIGA, 2007, p. 11).”

O que antes era visto como barreira para o crescimento econômico passa hoje a ser visto como estratégia competitiva e inovadora. Para isso, basta que os empresários sejam criativos e flexíveis, capazes de transformar possíveis ameaças e fraquezas da empresa em potencialidades para as mesmas. Conforme ressalta Donaire (1999) algumas empresas têm demonstrado que é possível gerar lucros e, ao mesmo tempo, proteger o meio ambiente mesmo não sendo uma organização que atua no chamado “mercado verde”, formado por um novo tipo de consumidor engajado nas questões ambientais.

Com isso, torna-se visível a viabilidade de incorporação do fator ambiental no planejamento das empresas, com o objetivo de diminuir custos e aumentar a lucratividade. Convém destacar ainda que as empresas que demonstrarem preocupação com o meio ambiente nos negócios terão maior destaque social, uma vez que os novos consumidores tem preferido produtos ou serviços com procedência ecologicamente corretas ou menos impactantes, nos mais diversos seguimentos do mercado.

O tratamento das questões ambientais e sociais como estratégias, traz para a empresa vantagens na identificação de novas oportunidades de negócios, através da utilização de seu desempenho ambiental como fonte de vantagem competitiva, auxiliando a empresa a adquirir uma postura mais pró-ativa (CORAL, ROSSETTO e SELIG, 2003).

Tachizawa (2002) afirma que o novo contexto econômico caracterizou-se por uma rígida postura dos clientes, voltada à expectativa de interagir com empresas que fossem éticas, com boa imagem organizacional no mercado e que atuassem de forma ambientalmente responsável.

Dessa maneira, o planejamento empresarial passou a incluir a gestão ambiental ao ambiente institucional, transformando-a em uma estratégia competitiva, na qual agrega-se valor a sua imagem no mercado e diferencia-se de seus competidores.

## **O Planejamento estratégico ambiental**

Segundo Porter (1991), a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa ao seu meio ambiente, sendo seu aspecto principal o setor

e as indústrias em que ele compete. A estratégia competitiva, não só responde ao meio ambiente, como também modela este meio em favor de uma empresa.

Para Tachizawa (2002), o planejamento estratégico e ambiental de uma organização deve ser entendido como um processo cujo objetivo final é dotá-la de um instrumento de gestão estratégica, o plano estratégico ambiental de longo prazo. Tal ferramenta represente a súmula do conceito estratégico da empresa, servindo de orientação para a definição e o desenvolvimento dos planos e programas de curto e médio prazo, bem como permitindo a convergência de ações em torno de objetivos comuns.

Para a UNCTAD (1994) os produtores de países em desenvolvimento, em sua maioria, objetivam segmentos do mercado que são mais sensíveis ao preço, portanto indiferentes as questões ecológicas. Estes produtores apostam na eterna existência de um mercado diferenciado unicamente pelo preço e pela performance do produto. Todavia, conforme enfatiza Duarte (1997) esta estratégia pode apresentar riscos, pois segundo um levantamento feito nos Estados Unidos, em 1990, pela Opinion Research, muitas pessoas consideram questões ambientais na hora de comprar um produto, trocando por outra marca ou até mesmo boicotando produtos de certos fabricantes.

## **Práticas ambientais corporativas**

Os grupos empresariais usam seis esquemas para justificar as práticas ambientais corporativas, segundo Hoffman (2001):

Proteção Ambiental - contém três vetores básicos: ecoeficiência, minimização de lixo e prevenção contra a poluição. Programas de proteção ambiental implicam em benefícios estratégicos por levarem a uma reavaliação de práticas inerciais, antigas regras e protocolos.

Redução de Riscos – associados a riscos ambientais, por responsabilização de ações.

Redução de custos de capital – para investimentos em outras localizações, em maneiras de construir, e em outras concepções e métodos nas linhas de fabricação e em novos produtos; além de aumento da produtividade do trabalho.

Melhora da imagem e potencial de venda – valorizando sua posição na negociação dos contratos, persuadindo os consumidores finais e os dos agentes intermediários.

Caminhos estratégicos que estimulam a inovação e a capitalização – em mercados tradicionais e emergentes.

Aumento da produtividade e competitividade – pelo compromisso e empenho do *staff*.

## **“Cenário de Dourados”**

Segunda maior cidade do estado do Mato Grosso do Sul, com quase 200 mil habitantes, Dourados teve um lento desenvolvimento até meados do século XX, quando

foi municipalizada, atraindo para a região imigrantes brasileiros e estrangeiros, em especial japoneses, que se dedicaram notadamente ao cultivo de café. Além disso, a cidade contém uma das maiores populações indígenas do Brasil, estando inserida na transição dos biomas Mata Atlântica e Cerrado (IBGE, 2011).

Com a abertura de rodovias e novas vias de comunicação o município se consolidou como pólo regional, possuindo um notável desenvolvimento comercial e de serviços. Dourados tem hoje um número elevado de indústrias em transformação, o que pode estar relacionado com as políticas de incentivo ao desenvolvimento ou mesmo com o reconhecimento de Cidade Universitária, que tem feito com que diversos segmentos se desenvolvam no local.

## MATERIAIS E METODOS

Este trabalho se baseou em um estudo multicaso que é uma ferramenta descritiva voltada para a análise de várias unidades como um todo e permite maior abrangência dos resultados, ultrapassando os limites de unicidade de dados obtidos em um único objeto de estudo.

Para seu desenvolvimento foram realizadas pesquisas bibliográficas que, segundo Gil (1996) tem por finalidade colocar quem pesquisa em contato direto com tudo o que foi dito, escrito e filmado sobre o assunto.

A ferramenta de investigação utilizada foi o questionário que, segundo Lakatos e Marconi (2003) é o instrumento de coleta de dados, construído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito pelo gerente da empresa. Essa pesquisa também se caracteriza como estudo exploratório, pois segundo Gil (1991), visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses.

O questionário semi-estruturado foi aplicado em meados do mês de maio de 2011, em cinco empresas escolhidas com o objetivo de verificar em que nível a gestão ambiental se insere dentro do planejamento estratégico. A escolha das empresas foi feita levando-se em conta sua abrangência no mercado – foram escolhidas empresas de pequeno, médio e grande porte da cidade de Dourados-MS, dos diversos ramos do mercado, segunda a classificação do SEBRAE (2004) apresentada no quadro abaixo:

Quadro 1 - Classificação de empresas de acordo com porte.

<b>Classificação</b>	<b>Na indústria</b>	<b>No comércio e serviço</b>
ME (Microempresa)	Até 19 empregados	Até 09 empregados
PE (Pequena empresa)	De 20 a 99 empregados	De 10 a 49 empregados
MDE (Média empresa)	De 100 a 499 empregados	De 50 a 99 empregados
GE (Grande empresa)	Acima de 499	Acima de 99

Fonte: SEBRAE (2004)

Os nomes das empresas foram mantidos em sigilo, sendo estes substituídos pelas letras A, B, C, D e E, conforme o quadro a seguir:

Quadro 2 - Características gerais das empresas escolhidas.

<b>Empresa</b>	<b>Ramo de atuação</b>	<b>Número de funcionários</b>	<b>Tempo de atuação no município</b>	<b>Porte</b>
A	Alimentício Varejista	1070	23 anos	Grande
B	Hipermercado	189	6 meses	Médio
C	Indústria Laticínio	55*	18 anos	Pequeno
D	Agropecuária	86	25 anos	Médio
E	Cooperativa de energização rural	120	34 anos	Médio

\*Quadro fixo de funcionários

## RESULTADOS E DISCUSOES

Após os dados obtidos pôde-se notar que as empresas apresentam um número de funcionários bastante diferenciados, tendo em alguns casos pouco mais de 85 funcionários ou como outros ultrapassando a marca de 1000 trabalhadores. Esse número pode estar associado ao tempo de atuação de cada empresa no município de Dourados ou pelo próprio ramo de atuação e sua demanda de funcionários para a prestação do serviço. Todas as empresas entrevistadas fazem planejamento estratégico, sendo a Empresa B a única que recebe tal planejamento da sede que se localiza em São Paulo.

Nas empresas A e B, os gerentes não fazem parte da elaboração desse planejamento estratégico, os quais geralmente são realizados no final de cada ano (último trimestre), e nas empresas C, D e E há participação nesta elaboração. No entanto, todos possuem conhecimento acerca de sua realização e recebem instruções e ações para colocá-lo em prática. São esses gerentes, portanto os responsáveis pela informação realizada internamente para os demais funcionários sobre as ações para a implantação do planejamento estratégico.

As questões ambientais estão inseridas no planejamento na forma de projetos ambientais que geralmente estão voltados para a prevenção na poluição do meio ambiente e destinação final de resíduos. Das empresas pesquisadas as que fazem uso da gestão ambiental como ferramenta de planejamento somente as empresas A e B, que divulgam suas ações ambientais somente de maneira interna, por meio de revistas ou correios eletrônicos.

Nenhuma empresa investigada possui de fato alguma forma de certificação ambiental, entretanto as empresas B e D citaram a Licença Ambiental como tal, sendo desconsiderado, uma vez que essa licença é apenas parte dos requisitos necessários para instalação e operação de cada empreendimento.

Acredita-se que em todos os casos que as certificações ambientais servem para uma atuação mais correta no mercado competitivo e em todos os casos também julga-se importante a realização de estudos acadêmicos voltados para a gestão ambiental envolvendo empresas do município de Dourados, colaborando assim com o crescimento do mesmo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas envolvidas no trabalho apresentaram um planejamento descontínuo, sem estratégias plenas, e restringiram-se a processos parciais e temporários focados, na maioria das vezes, em vendas e maximização dos lucros. É importante, todavia, lembrar que as ameaças

e fraquezas são constantes no ambiente empresarial, em especial naqueles cujos recursos básicos são fornecidos pelo meio ambiente. Cabe ao gestor a realização de planos que minimizem esses impactos negativos sofridos pelo meio empresarial, ao mesmo tempo em que se deve potencializar as oportunidades e forças que surjam ao longo do desenvolvimento do trabalho.

As empresas que possuem a vertente ambiental inseridas no planejamento estratégico recebem o mesmo de suas matrizes que se localizam fora de Dourados e, sendo assim, os gerentes não souberam detalhar sobre sua elaboração. Essa deficiência de planejamento, porém, não é exclusiva do município de Dourados, pois pesquisas revelam que atualmente cerca de 40% das empresas de grande porte não possuem planos ou projetos ligados à sustentabilidade.

A ferramenta utilizada talvez não tenha sido a mais indicada para este tipo de estudo, pelo fato de ter deixado algumas lacunas, não comprometendo, entretanto o resultado final do trabalho. Uma entrevista diretamente com os gerentes teria sido mais eficiente, no entanto isso não foi possível pela falta de disponibilidade dos mesmos para o atendimento.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J. **Planejamento Ambiental: caminho para participação popular e gestão ambiental para o nosso futuro comum**: uma necessidade, um desafio. Rio de Janeiro: Thex Editora Ltda, 1999.

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

CORAL, E.; ROSSETTO, C. R. e SELIG, P. M. **O Planejamento Estratégico e a Formulação de Estratégias Econômicas, Sociais e Ambientais**: Uma Proposta em Busca da Sustentabilidade Empresarial In: ENANPAD, 2003, Atibaia/SP/Brasil.

DONAIRE, D. **Gestão Ambiental na Empresa**. 4ª edição. São Paulo: Atlas. 1999.

DUARTE, D. D. **Caracterização da rotulagem ambiental de produtos**. 108f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

DUARTE, M. C. S. **Meio ambiente sadio**: direito fundamental em crise. Curitiba: Juruá, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1996.

HOFFMAN, A. J. **From heresy to dogma: an institutional history of corporate environmentalism.** Stanford University, California, EUA, 2001.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. IBGE Cidades. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/cidadesat>. Acesso em: 10 de junho de 2011.

LAKATOS, E. M. A.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da Metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2003.

MOREIRA, P. C. A.; NOGUEIRA, A. R. R. **O Alinhamento Estratégico e a Construção do Futuro: um Estudo Exploratório.** RAC, 1998.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

ROSA, A. C. M. **Educação Ambiental** - curso básico à distância Unidade III – aspectos históricos da evolução do pensamento ambiental e o conhecimento científico. Ministério do Meio Ambiente, 2ª edição ampliada, Brasília, 2001.

SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Quadro de Classificação de empresas.** 2004. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial>. Acesso em 10 de junho de 2011.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social.** São Paulo: Atlas, 2002.

UNCTAD. **Respeito pelo Meio Ambiente** - Um novo imperativo do mercado. Comércio e Meio Ambiente, Rio de Janeiro, n. 40, fevereiro, 1994.

VEIGA, J. E. **A emergência socioambiental.** 2ª edição revista, São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2007.