



Encontro Internacional sobre Gestão  
Empresarial e Meio Ambiente

ISSN: 2359-1048  
Dezembro 2016

## **UMA REFLEXÃO EMPRESARIAL ENTRE A GESTÃO AMBIENTAL E A ESTRATÉGIA**

**JUSSARA GOULART DA SILVA**

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO - UNINOVE

jussara.goulart@ufu.br

**DANILTON CARLOS DA SILVA**

INSTITUTO FEDERAL TRIANGULO MINEIRO

daniltoncarlos@gmail.com

**FLÁVIO SANTINO BIZARRIAS**

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO - UNINOVE

flavioxsp@hotmail.com

# UMA REFLEXÃO EMPRESARIAL ENTRE A GESTÃO AMBIENTAL E A ESTRATÉGIA

## RESUMO

No presente trabalho pretendeu-se verificar os conceitos de estratégia organizacional abordada pelos principais autores clássicos e a importância que a mesma exerce sobre as funções do administrador. O objetivo deste ensaio é apresentar os conceitos que se fazem acerca da estratégia e o reflexo que ela possui sobre a tomada de decisões relacionadas com as práticas da gestão ambiental. As mudanças do novo perfil do consumidor a estratégia empresarial tem que estar focada na gestão ambiental, na qualidade de vida, preocupada com a diferenciação e otimização deste mercado e fazendo disto uma vantagem competitiva. Por último, procura-se ilustrar a importância da estratégia organizacional e o papel do administrador frente as nuances da temática meio ambiente.

**Palavras-chave:** Estratégia. Gestão Ambiental. Meio Ambiente.

## ABSTRACT

In the present study we sought to verify the organizational strategy concepts addressed by the main classical authors and the importance it has on the administrator functions. The goal from essay is to present the concepts that are made about the strategy and the consequences that it has on the decision-making related to the practices of environmental management. The changes of the new consumer profile business strategy has to be focused on environmental management, quality of life, concerned with the differentiation and optimization of this market and making it a competitive advantage. Finally, it seeks to illustrate the importance of organizational strategy and the role of front administrator the nuances of the theme environment.

**Keywords:** Strategy. Environmental Management. Environment.

## **Introdução**

As organizações se encontram num ambiente com constantes mudanças e precisam de tomadas de decisões rápidas e precisas. Caso não busquem uma solução, a concorrência como processo de emulação, retalia, inova, e esmaga os negócios. A pressão por resultados positivos são variáveis que estão incrustadas no meio empresarial, onde as organizações dependem de gerentes com qualificação técnica de alta performance para manobrar a organização nessa caminhada em mercados cada vez mais turbulentos.

A estratégia empresarial é elemento envolvido nas organizações, da qual os administradores devem estar sempre buscando formular e implementar novas táticas para atender este mercado competitivo. Um item que vem sendo explorado dentro das estratégias adotadas por estes profissionais, é trabalhar com um enfoque voltado a preocupação com o meio ambiente, sempre observando as mudanças do perfil do consumidor atual.

Este consumidor cada vez mais agressivo e exigente reflete em grande parte as mudanças que a própria sociedade vem sofrendo quanto a valores e ideologias que envolvem suas expectativas em relação às organizações e aos negócios. Esses novos valores ideologias incluem a democracia, a igualdade de oportunidades, a saúde e a segurança no trabalho, a proteção ao consumidor, um meio ambiente mais limpo, entre outras questões. Seja como consumidores, ou como trabalhadores, ou ainda por meio do governo ou da mídia, a sociedade tem pressionado para que as organizações incorporem esses valores em seus procedimentos operacionais. Como consequência, as organizações estão se deparando com um ambiente externo, em que cada vez mais as questões sociais, políticas e legais, inexistentes ou apenas latentes em períodos anteriores adquirem uma nova perspectiva administrativa.

A pesquisa apresentada no momento trata-se de um trabalho de revisão de literatura, qual está dividido em quatro seções, onde a primeira é está em que se encontra a introdução, seguida do referencial teórico com a conceituação básica de estratégia empresarial, no intuito de tornar lúcido para os administradores, conceitos introdutórios sobre seu significado e sua abrangência. Também abordará sobre a formulação da estratégia sob a ótica de alguns autores, expondo aos administradores a complexidade de formular uma estratégia, apresentando diversas variáveis que podem acontecer no meio empresarial e com isso requer um cuidado do estrategista em todo momento, expondo o ambiente empresarial como diferenciador e norteador nas tomadas de decisões gerenciais. A terceira seção, o trabalho tem como foco de transcrever a importância da preocupação atual dos administradores com relação ao meio ambiente na formulação e implementação da estratégia e a gestão ambiental. Na última seção, os autores apresentam suas conclusões e considerações sobre o tema estudado e as limitações do trabalho.

## **2 Revisão de Literatura**

Esta seção abordará sobre os principais conceitos acerca da estratégia empresarial, bem como sua formulação e implantação, e em seguida a gestão ambiental.

### **2.1 Conceitos Introdutórios sobre Estratégia Empresarial**

Os administradores têm a difícil tarefa de tomar decisões que orientem consistentemente os seus negócios face às mudanças ambientais, ou seja formular as estratégias é uma questão de sobrevivência, considerando principalmente as oscilações externas que ocorrem constantemente, situação que forçam as organizações a se adaptarem as novos desafios, ameaças e oportunidades (ANSOFF, 1990).

O estudo do conceito de estratégia segue várias correntes, que visam a boa, saudável e responsável administração. Andrews (2001) relata que a estratégia empresarial e o padrão de decisão que os gerentes devem acompanhar tendo como elementos os objetivos, as políticas, os planos, a organização a escala de negócios, os fatos financeiros não financeiros que devem contribuir de forma favorável aos acionistas (proprietários), funcionários, comunidade e toda sociedade qual a organização está instalada.

Mintzberg et al.(1988), expõe que a essência da estratégia da empresa é um padrão de comportamento que se forma das inúmeras decisões que a organização toma ao longo do tempo, na tentativa de adaptar-se ao meio ambiente. Durante essa trajetória, a empresa aprende com os seus erros e responde ao ambiente de uma maneira desestruturadas e flexível, na maioria das vezes reativa, sem um curso de ação ou plano previamente formulado a ser seguido. Apenas uma ideia puxa a outra até que um novo padrão é formado, a ação precedeu a racionalidade: uma estratégia emergiu. (MINTZBERG, 1987).

Do ponto de análise de Mintzberg (2001), a estratégia segue caminhos quais o mesmo rotula como sendo dos 5 Os, como plano como um padrão de decisões, como uma posição como uma perspectiva e como um pretexto, onde o gerente deve seguir uma definição única ou seja seguir somente um ou dois Os, analisa-se o cenário e aplica-se a melhor opção interpolando os Ps nos momentos adequados.

O autor define esses ingredientes estratégicos, quais se aplicam na seguinte formatação:

a) A estratégia como um plano: São os procedimentos, caminhos que a estratégia deve seguir como planos gerais, com início, meio e fim, onde a finalidade é atingir objetivos específicos predefinidos, como por exemplo dominar o mercado.

b) A estratégia como padrão de decisões: A estratégia tem como um padrão consistente de comportamento estabelecido por várias decisões tomadas por uma organização, visualizando o comportamento com o resultado, consistência em comportamento, porem apresentando um certo perigo a não mudar e renovar em determinadas situações.

C) A estratégia como posição: O ambiente da organização, onde estratégia tem a função mediadora de harmonização das ações que acontecem influenciando diretamente a posição organizacional.

d) A estratégia como perspectiva: A estratégia tem como parte principal o administrador esse critério está bem voltado ao recursos humanos como fator de sucesso de estratégia.

e) A estratégia como pretexto: essa vertente de estratégia como se fosse uma trama, dentro do contexto onde se coloca a intenção de ludibriar e atingir um rival, principalmente o que não tem estratégia ao utilizar o artifício da emulação.

No entanto, ainda discorrendo sobre estratégia de Porter (1996), expõe que a estratégia quando em momento de posição, citado acima, embora seja um conceito já centrado, tem sido rejeitado como algo excessivamente estático para os mercados dinâmicos e para as tecnologias em transformação da atualidade, pois cada vez mais os rivais são capazes de copiar com rapidez qualquer posição de mercado, e a vantagem competitiva é, na melhor das hipóteses, somente uma situação momentânea.

Como visto por Porter, acima que a estratégia não se pode confundir com eficácia operacional e na complexidade em definir estratégia Quinn (2001), alerta também aos administradores quanto o erro de confundir com objetivos, metas, política e programas:

**a) Estratégia:** Na perspectiva é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequencia de ações de uma organização em um todo coerente, considerando todo ambiente e antecipando ao momento que necessitar de mudanças e providencias contingentes, realizadas por administradores inteligentes.

**b) Metas ou Objetivos:** Essas decisões norteiam quais e quando os resultados precisam ser alcançados, mas não dizem como devem ser conseguidos, porém todo ambiente organizacional complexo tem metas, onde as principais que afetam a direção e a viabilidade total da entidade são chamadas de metas estratégicas.

**c) Políticas:** Nessa linha, são direcionadas regras ou diretrizes que expressam os limites dentro dos quais a ação deve ocorrer. Essas regras por muitas vezes, podem tomar a forma de decisões contingentes para resolver conflitos entre os objetivos específicos.

**d) Programas:** Esses estabelecem a sequência passo a passo das ações necessárias para que os administradores atinjam os principais objetivos. Expressam como os objetivos serão alcançados dentro dos limites estabelecidos pela política.

Após essa segregação de interpretações no intuito de melhor definir estratégia, Quinn (2001), ratifica ainda essa segregação de interpretações quanto as táticas, firmando que as mesmas também não podem ser confundidas com estratégia, onde estratégia, normalmente existem em vários níveis em qualquer organização, enquanto que as táticas são atitudes que pode ocorrer em qualquer nível hierárquico, são de curta duração, adaptáveis, realinhamentos interativos de ação que as forças opostas usam para atingir objetivos limitados após seu contato inicial.

Essas decisões sempre tem um certa dose de intenção, embora seja bem mais flexíveis do que o curso de ação proposto pela estratégia como resultado de um planejamento. Estratégias são igualmente planos para o futuro e padrões do passado (MINTZBERG, 1987). O desenvolvimento de uma estratégia tramita por uma serie de decisões inter-relacionadas, que não são planejadas com antecedência, e podem representar respostas contingenciais de forças opostas ou amigáveis (COREY, 1992).

Ao conceituar a classificação de estratégias, pode-se definir em dois tópicos as planejadas e as emergentes em função do nível dentro da estrutura organizacional em que são tomadas as decisões. Essa classificação as divide em três possíveis níveis hierárquicos ( WHEELWRIGHT, 1984; PIRES, 1995; MELLO, 1996B); estratégia corporativa; estratégia da unidade de negócio ou empresarial; e estratégia funcionais.

A estratégia corporativa é que faz a corporação ser mais que a simples soma de suas unidades de negócio (PORTER, 1986). A estratégia da unidade de negócio ou, dependendo da complexidade, a estratégia empresarial define os limites de cada negócio e como a empresa poderá manter uma vantagem competitiva. A questão básica é determinar o a empresa deve fazer para que os clientes prefiram os seus produtos. A solução dessa questão exige a identificação do core business, ou seja o negócio essencial da empresa.

As idéias acima são ilustradas pelo fato de existir um grande numero de casos em que as estratégia da empresa são oriundas de um processo de planejamento, mas, ao longo do tempo contingenciais e mutações ambientais fazem com que inúmeras decisões incrementais sejam tomadas, emergindo uma nova estratégia (MINTZBERG, 1987). Porter (1986), define estratégia como sendo uma ferramenta na administração da empresa, possibilitando a criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades.

No entanto, Quinn (2001), relata que na maioria das organizações sistêmicas é muito complicado encontra uma afirmação completa sobre estratégia, porem a existência de uma estratégia (ou mudança de estratégia) pode ser clara para um observador objetivo embora ainda não seja tão transparente para os administradores que tomam decisões críticas, momento em que deve-se considerar que a estratégia tem sentido abstrato, nem tudo está escrito, porém alguns objetivos devem serem compreendido, claros e decisivos.

## **2.2 Conceitos Introdutórios na Formulação e Implantação da Estratégia Empresarial**

Outra discussão importante sobre estratégia é quanto ao seu processo de formulação que, segundo Mintzberg (1973), pode desenvolver-se de três modos:

- 1- No modo empreendedor motivado pelas características do empreendedor, o qual toma decisões arriscadas em um ambiente incerto. Ocorre, geralmente, em organizações pequenas com forte liderança e
- 2- No modo adaptativo: caracterizado por soluções reativas a problemas existentes, e em passos incrementais. Ocorre geralmente em grandes organizações que atuam em ambientes estáveis, onde há disputa pelo poder entre vários grupos;
- 3- No modo planejamento: analisa analiticamente as propostas e cenários e gera estratégias globais para a empresa. Ocorre geralmente em organizações grandes que atuam em ambientes arriscados.

Sobre a formulação da estratégia, Porter (1986), alerta que escolher uma posição exclusiva no momento da formulação não é suficiente para garantir a vantagem sustentável. Uma posição de valor atrairá a imitação das organizações estabelecidas, que provavelmente a copiarão de uma ou duas maneiras.

Discorrendo sobre formulação de estratégia, Quinn (2001), traz a seguinte questão de quais fatores devem ser levados em conta ao trabalhar como o desconhecido, questionando que embora cada posicionamento da estratégia seja singular, será que existem alguns critérios comuns que tendem a definir uma boa estratégia? Diante dessa incógnita o fato de que uma estratégia funcionou em retrospecto não é um critério suficiente para se julgar qualquer estratégia.

Um dos ingredientes que força os administradores a formularem estratégia são as mudanças rápidas e descontínuas no ambiente da empresa. Isto pode ser causado pela saturação dos mercados tradicionais, descobertas tecnológicas dentro ou fora da empresa, ou o repentino surgimento de novos concorrentes (ANSOFF, 1990).

Para Andrews (1971) a formulação da estratégia tem como foco um processo organizacional de várias maneiras inseparáveis da estrutura, do comportamento e da cultura da companhia na qual é realizada.

Contudo quando se formula uma estratégia, não é possível usar o critério de sucesso final porque o resultado ainda constitui dúvida, com isso os administradores tem que lançar mão de diretrizes para definir a estrutura estratégica (MINTZBERG & QUINN, 2001).

Uma definição clara que deve estar transparente na mente dos administradores na formulação da estratégia empresarial é quanto sua definição genérica que a mesma esta enraizada na estabilidade e não na mudança, envolvendo o plano e padrão, onde os administradores inferem suas decisões que podem ter um certo padrão, podendo estar vinculada a um pretexto (MINTZBERG & QUINN, 2001).

Devido a complexidade do assunto, no que tange sobre as concepções de elaborar uma estratégia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), propuseram uma metáfora de situações com o comportamento de alguns animais, quais dividiram em dez escola de pensamentos, sendo algumas e características prescritivas e outras descritivas.

## **3 Gestão Ambiental e a Estratégia**

A gestão ambiental pode ser entendida como a parte da gestão empresarial que cuida da indicação, avaliação, controle monitoramento e redução dos impactos ambientais a níveis predefinidos.

Segundo Donaire (1999, p.15), “No principio as organizações precisavam preocupar-se apenas com a eficiência dos sistemas produtivos”, gerar um lucro cada vez maior, padronizar cada dia mais o desempenho dos funcionários, essa visão industrial que as organizações idealizavam, foi tornando-se, ao longo dos anos, cada vez mais enfraquecida.

O autor afirma que:

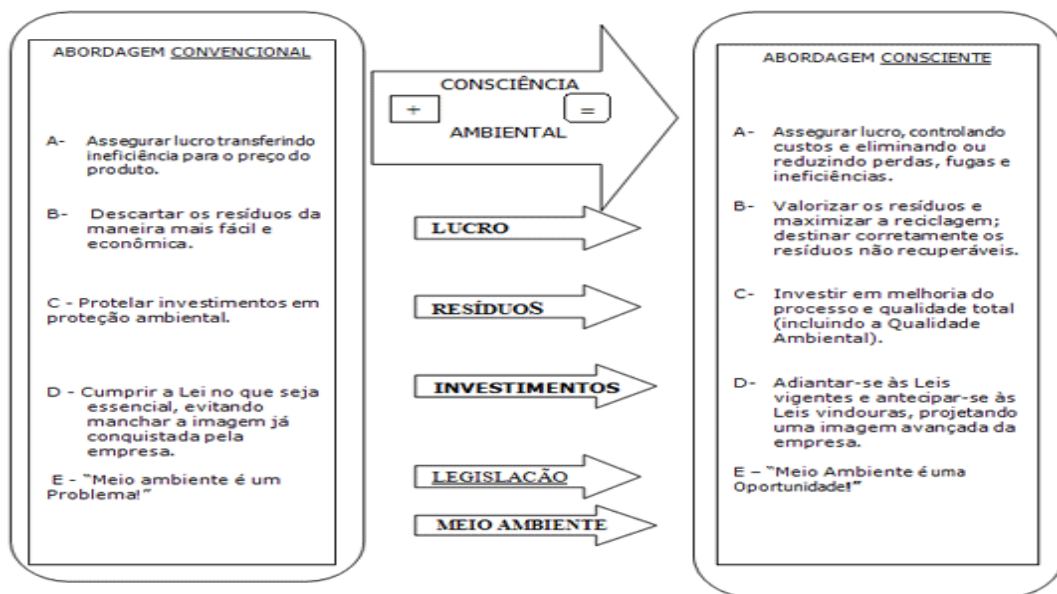
Os administradores começaram a ver que suas organizações não se baseavam somente nas responsabilidades referentes a resolver problemas econômicos fundamentais (o que produzir, como produzir e para quem produzir) têm presenciado o surgimento de novos papéis que devem ser desempenhados, como resultado das alterações no ambiente em que operam. (Donaire,1999, p.15)

Desde a Conferencia das Nações Unidas sobre o meio ambiente, realizada em Estocolmo na Suécia em 1972, a questão ambiental foi inserida no meio das organizações de forma definitiva. Mesmo sendo considerada no inicio somente, uma restrição regulatória imposta pelo governo, já que a partir da conferencia, muitas normas e obrigações foram exigidas, tanto pelos órgãos reguladores, como pelas própria sociedade.

Antonius (1999) revela que de modo geral, o gerenciamento ambiental pode ser conceituado como a integração de sistemas e programas organizacionais que permitam: o controle e a redução dos impactos no meio ambiente devido às operações ou produtos;

- O cumprimento de leis e normas ambientais ;
- O desenvolvimento e uso de tecnologias apropriadas para minimizar ou eliminar resíduos industriais;
- O monitoramento e avaliação dos processos e parâmetros ambientais;
- A eliminação ou redução dos riscos ao meio ambiente e ao homem;
- A utilização de tecnologias limpas (*clean technologies*), visando minimizar os gastos de energia e materiais;
- A melhoria do relacionamento entre a comunidade e o governo;
- A antecipação de questões ambientais que possam causar problemas ao meio ambiente e particularmente, à saúde humana.

**Figura 1: Conscientização Ambiental**



Fonte: Valle (1995)

A gestão ambiental começa a ser encarada como um assunto estratégico dentro das organizações e isso têm se tornado um fator importante de competitividade.

### **3.1 Vantagem Competitiva da Gestão Ambiental**

Vários autores como Porter (1992), Hojda (1998), Porter e Linde (1995), Orsato (2002), apresentam em suas obras algumas das vantagens competitivas que as organizações podem encontrar com a Gestão Ambiental, sendo elas.

- 1 – Atendimento dos interesses do stakeholders;
- 2 – Diferenciação do produto;
- 3 – Garantia de mercado e
- 4 – Omitização dos custos

Para os mesmo autores existe uma correlação forte entre Gestão Ambiental e os resultados financeiros da empresa, são positivos e de grande efeito competitivo.

#### **3.1.1 Estratégia Ambiental Corporativa**

O autor Orsato (2002) destaca quatro estratégias ambientais corporativas:

- Produtividade de Recursos:Fatores Sociais e econômicos e outros, de acordo com Orsato(2002), influenciaram organizações a atingirem um grau significativo de produtividade de trabalho e capital, possibilitando-as reduzir substancialmente os custos de manufaturas e o preço final dos produtos.
- Além da conformidade legal: a imagem corporativa pode ser melhorada, influenciando uma opinião publica positiva sobre as praticas de Gestão Ambiental.
- Produtos e serviços ecologicamente orientados:Os produtos ecologicamente orientados representam hoje um nicho de mercado definido, explorado por todas as organizações do mundo.
- Liderança de custo ambiental:no conceito tradicional de liderança de custo, a vantagem competitiva é obtida quando a empresa apresenta os custos mais baixos no setor.Obter vantagem de custo, para Orsato (2002), depende de vários fatores, tais como custo da força de trabalho, acessibilidade de matérias-primas, tecnologia e competência organizacionais.Mas se obter vantagem de custo exige considerável esforço, mais difícil ainda é reduzir custos e os impactos ambientais associados com os produtos ou serviços ao mesmo tempo – pré-requisito da estratégia baseada em liderança de custo ambiental.

## **4 DISCUSSÕES FINAIS**

A realização do presente estudo esteve preocupado em direcionar a preocupação que os diversos autores ressaltam sobre a estratégia e o reflexo que a gestão ambiental tem provocado na mesma.Estratégia é uma das palavras – chaves da modernidade e vem se transformando em um conceito amplo e de grandes mudanças na cultura da organizações.

Os teóricos nos mostraram que um novo posicionamento dos gestores face necessário, e os resultados aconteceram com a mudança cultural de cada um como afirma Porter(1992).Pois a vantagem competitiva apresenta como fatores de sucesso a gestão do custos diferenciação e o enfoque diante da gestão ambiental isto faz necessário, pois trará para as organizações vantagens e inovações.



Entende-se que em termos de globalização, a nossa análise sugere que a estratégia é um fenômeno único e organizacional, ficando a cargo dos administradores incluírem em sua formulação e implementação como trabalhar o meio ambiente de uma forma mais adequada e correta, mas isto também está relacionado com os agentes externos e internos.

## REFERÊNCIAS

- ANDREWS, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin: Homewood, Illinois.
- ANSOFF, H. (1990). *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas.
- ANTONIUS, P. A. (1999). A exploração dos recursos naturais face a sustentabilidade e gestão ambiental: uma reflexão teórico-conceitual. *Papers do NAEA - Núcleo de Altos Estudos Amazônicos*, 1-30.
- DONAIRE, D. (1999). *Gestão Ambiental é uma vantagem competitiva*. 2ed. São Paulo: Atlas.
- HOJDA, R. (13 de maio de 1988). *Gestão Ambiental é uma vantagem competitiva*. São Paulo: Gazeta Mercantil.
- MINTZBERG, H., & QUINN, J. B. (2001). *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., & LAMPEL, J. (2000). *Safári da Estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- ORSATO, R. (novembro-dezembro de 2002). Posicionamento ambiental estratégico. *READ - Revista Eletrônica de Administração*, 1-30.
- PORTER, M. E. (1992). *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.
- PORTER, M. E. (setembro-outubro de 1995). Green and competitive: ending the stalemate. *Harvard Business Review*, p. 215.
- VALLE, C. (1995). *Qualidade Ambiental: Como ser competitivo protegendo o meio ambiente*. São Paulo: Pioneira.