



# Revista **Científica**

Número **01**  
Ano **2021**



**UniEnsino**

### ***Comitê Editorial / Editorial Committee***

Editor Chefe: Prof. MsC. Chrystian Renan Barcelos – UniEnsino

Editores Assistentes:

Prof. MsC. Carlos Eduardo Maran Santos – UniEnsino

Profa. Dra. Maria Carolina Vieira Da Rocha – UniEnsino

Profa. Dra. Cecilia Fabiana Da Gama Ferreira – UniEnsino

Dr. Paulo Cezar Gregório – UniEnsino – Brasil

**Para contato: [revistaanchieta@faculdadeanchieta.edu.br](mailto:revistaanchieta@faculdadeanchieta.edu.br)**

### ***Conselho Editorial / Editorial Council***

Dr. Ângelo Augusto Valles de Sá Mazzarotto – UniEnsino – Brasil

Dra. Denise Fukumi Tsunoda – DECIGI-UFPR – Brasil

Dr. Edelvino Razzolini Filho – PPGGI-UFPR – UniEnsino – Brasil

Dr. Edson J. P. da Rocha – UniEnsino – Brasil

Dr. Eugênio de Paula Júnior – UniEnsino – Brasil

Dr. Humberto Stadler – Departamento de Administração UEPG – Brasil

Dr. Iglê Santos Pequeno – UniEnsino – Brasil

Dr. José Edmilson de Souza Lima – UniEnsino – Brasil

Dra. Katya Regina Isaguirre – UniEnsino – Brasil

Dr. Marcelo Coelho – UniEnsino – Brasil

Dra. Maria Cristina Borges Da Silva – UniEnsino – Brasil

Dra. Maria do Carmo Duarte Freitas – PPGGI-UFPR – Brasil

Dr. Maurício Robert – UniEnsino – Brasil

Dr. Nelson Pereira Castanheira – Uninter – Brasil

Dra. Patrícia Raquel da Silva Sottoriva – UniEnsino – Brasil

Dr. Roberto Cervi – DAGA-UFPR – Brasil

Dra. Rosane do Carmo Machado – UniEnsino – Brasil

Dra. Sílvia Facal – Universidad de la Empresa – UDE – Uruguay

## **Regras para submissão – ISSN: 1980-3125**

A Revista Científica UniEnsino, é um periódico de divulgação científica, publicado pela UniEnsino – Centro Universitário de Ensino, Ciência e Tecnologia do Paraná, a qual tem por finalidade de publicar artigos de **caráter interdisciplinar**, priorizando os resultados de pesquisas, estudos teóricos e ensaios de temáticas pertinentes às Ciências Sociais Aplicadas, Engenharias, Saúde e Ciências da Vida, Comunicação, Artes e Design, Educação e Ciências Humanas.

Os artigos submetidos à Revista são inicialmente avaliados pelo Comitê Editorial o qual fará a verificação do atendimento às normas, enquadramento no escopo da Revista e mérito do artigo para publicação. Após esta avaliação inicial pelos editores, os artigos poderão ser devolvidos aos autores para adequação às normas da Revista.

O corpo de avaliadores é formado por pesquisadores provenientes das diferentes áreas das Ciências. Os trabalhos recebidos serão encaminhados para, no mínimo, dois pareceristas, que avaliarão os textos às cegas, ou seja, os avaliadores não terão acesso ao nome dos autores e vice-versa. Uma lista dos assessores *ad hoc* avaliadores dos trabalhos constantes na edição, será publicada ao final da revista. Uma vez aceito para publicação, o trabalho será encaminhado para revisão final e, na sequência, para diagramação.

A submissão de um trabalho significa que os autores, automaticamente, transferem todos os direitos de publicação. O autor responsável receberá um formulário de cessão de direitos autorais, que deverá retornar ao Conselho Editorial da Revista, firmado por todos os autores. O conteúdo e as opiniões apresentadas nos trabalhos publicados não são de responsabilidade da revista, sendo o autor do artigo responsável pelo conteúdo dele.

### **Periodicidade**

- A revista é disponibilizada online em fluxo contínuo.
- Os textos são disponibilizados em formato pdf.

### **Política de Acesso Livre**

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratização mundial do conhecimento.

## APRESENTAÇÃO

### A direção com a palavra

Ao se oferecer ao público leitor a Revista Científica UniFaesp (agora UniEnsino), é importante fazer uma viagem no tempo para lembrar a sua trajetória. A apresentação da primeira edição aconteceu com o mesmo título que se usa aqui, pois a revista foi publicada pela primeira vez em 2005 (Vol. 1 n° 1, 1° Semestre de 2005 – Jan./Jun.), e lá se vão 16 anos de produção acadêmico-científica em nossa Instituição.

Vendo os nomes que integravam aquela edição encontrei alguns nomes de pessoas com as quais tive a oportunidade de conviver em algum momento de minha carreira no magistério superior, como o Prof. Dr. Paulo Sertek (cujas obras são referenciadas em muitos dos Planos de Ensino das disciplinas que oferecemos em nossos cursos), o prof. Me José da Silveira Filho (o popular Caju), entre outros nomes com os quais partilhamos alguns momentos da jornada acadêmica, além do nosso professor Me Chrystian Renan Barcelos, que é o Editor de nossa Revista.

Importante destacar que nesses 16 anos de trajetória, nossa instituição mudou muito. Saímos daqueles 5 cursos destacados naquela primeira edição, para mais de 70 cursos atualmente. De um *campus* para quatro *campi* e dezenas de polos, uma vez que nos posicionamos fortemente na Educação a Distância, com inúmeros cursos sendo ofertados Brasil afora. Implantamos vários laboratórios didáticos (de elevada qualidade, e custos idem), adquirimos uma fazenda, também para servir como laboratório de ensino aos nossos cursos na área das ciências agrárias e da terra, além da medicina veterinária, nosso corpo docente é altamente capacitado e qualificado, entre tantos outros indicadores que demonstram nossa evolução e condições de oferta de um ensino com qualidade e comprometido com a evolução científica.

Deixamos de ser uma Faculdade para nos tornarmos centro universitário e mudamos nosso nome, de UniFaesp, para Centro Universitário de Ensino, Ciência e Tecnologia do Paraná – UniEnsino, remetendo à indissociabilidade ensino-pesquisa-extensão, uma vez que encontramos o Ensino, do fazer Ciência (que não se concretiza sem Pesquisa), e da Tecnologia, com abordagem da Extensão e da Inovação.

Muita coisa aconteceu, e continua acontecendo, ao longo desses 16 anos. Agora, com o MEC reabrindo a Plataforma Sicupira para novas propostas, partimos rumo a pós-graduação *stricto sensu*, com a solicitação de autorização para implantação de um mestrado profissional em Gestão de Riscos e Desastres, na área das Ciências Ambientais.

Que venham mais 16, e muitos mais anos, para nossa revista UniFaesp (que em breve também mudará para UniEnsino), com muitas outras novidades. Aguardem!!!

Profa. Dra. Rosane Machado  
Vice-Reitora

## SUMÁRIO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMPETITIVO NA PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE.....	7
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMPETITIVO SOB A PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE .....	16
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMPETITIVO SOB A PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE.....	24
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMPETITIVO NA PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE NAS UNIVERSIDADES .....	34
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMPETITIVO SOB A PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE .....	46
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMPETITIVO SOB A PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE .....	61
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: OS <i>STAKEHOLDERS</i> E A LOGÍSTICA REVERSA COMO PERSPECTIVA DE SUSTENTABILIDADE.....	72
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO DE CASO DA ÁGUA MINERAL EM LATA DA EMPRESA MINALBA BRASIL .....	91
METADE CARA, METADE MÁSCARA: UM DIÁLOGO COM A DISCIPLINA DE <i>LINGUAGENS DA ALTERIDADE</i> .....	107
A INFLUÊNCIA DA ALFABETIZAÇÃO LÚDICA PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALUNO COM TEA NO AMBIENTE ESCOLAR .....	116
O PLANEJAMENTO FINANCEIRO DOMÉSTICO DENTRO DA CLASSE TRABALHADORA .....	127
A CONTABILIDADE GERENCIAL PARA O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO .....	140
ANÁLISE DA STARTUP IDERIS PERANTE A ATUAL CRISE MUNDIAL DO COVID-19.....	149

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMPETITIVO NA PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE<sup>1</sup>

## COMPETITIVE STRATEGIC PLANNING IN THE PERSPECTIVES OF SUSTAINABILITY

### PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMPETITIVA EN PERSPECTIVAS DE SOSTENIBILIDAD

Rita de Kássia Marques de Oliveira<sup>2</sup>  
Iglê Santos Pequeno<sup>3</sup>  
Ricardo Costa Sholz<sup>4</sup>

#### RESUMO

A sustentabilidade é um planejamento estratégico de suma importância para o crescimento e desenvolvimento das empresas. Neste artigo, tenho como propósito realizar uma breve explanação sobre a estratégia de sustentabilidade da Transbrasil, o estudo de caso foi elaborado a partir das informações adquiridas através das redes sociais dela. Nos dias atuais se sobressai no mercado aquelas empresas que além de oferecer um produto ou um serviço de qualidade, necessita ter um diferencial, há muitas empresas desenvolvidas, equipadas, com profissionais qualificados, entretanto o planejamento estratégico, o planejamento competitivo, entre outros planejamentos são deixados de lado, a Transbrasil tem esse diferencial com foco na sustentabilidade. O resultado foi alcançado dando ênfase a todo o processo que diz respeito ao planejamento estratégico e competitivo, decorrente da eficiência do método aplicado a boa prática da sustentabilidade.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico; Estratégia Competitiva; Planejamento Competitivo; Sustentabilidade.

#### ABSTRACT

Sustainability is an extremely important strategic plan for the growth and development of companies. In this article, my purpose is to provide a brief explanation of Transbrasil's sustainability strategy, the case study was prepared from information acquired through its social networks. Nowadays, those companies stand out in the market that, in addition to offering a quality product or service, need to have a differential, there are many developed companies, equipped with qualified professionals, however strategic planning, competitive planning, among other plans are left aside, Transbrasil has this differential with a focus on sustainability. The final result was achieved by emphasizing the entire process regarding strategic and competitive planning, resulting from the efficiency of the method applied to good sustainability practice

**Keywords:** Strategic Planning; Competitive Strategy; Competitive Planning; Sustainability.

#### ABSTRACTO:

La sostenibilidad es un plan estratégico de suma importancia para el crecimiento y desarrollo de las empresas. En este artículo mi propósito es brindar una breve explicación de la estrategia de sustentabilidad de Transbrasil, el estudio de caso fue elaborado a partir de información adquirida a través de sus redes sociales. Hoy en día se destacan en el mercado aquellas empresas que además de ofrecer un producto o servicio de calidad, necesitan tener un diferencial, existen muchas empresas desarrolladas, dotadas de profesionales calificados, sin embargo, se deja la planificación estratégica, la planificación competitiva, entre otros planes. Aparte, Transbrasil tiene este diferencial con foco en la sustentabilidad. El resultado final se logró enfatizando todo el proceso en materia de

---

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

<sup>2</sup> Mestranda Administracion / Facultad de Ciencias Empresariales Montevideo – Uruguay – E-mail: kassiaacc@gmail.com

<sup>3</sup> Doutor em Eng. da Produção, professor da UniEnsino, em parceria internacional, institucional, com a UDE. E-mail: pequeno.iglsantos02@gmail.com

<sup>4</sup> Mestre, professor da UniEnsino, em parceria internacional, institucional, com a UDE – E-mail: ricardo.scholz@lactec.org.br

planificación estratégica y competitiva, resultado de la eficiencia del método aplicado a las buenas prácticas de sostenibilidad.

**Palabra-clave:** Planificación Estratégica; Estrategia Competitiva; Planificación Competitiva; Sustentabilidad.

## INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico atualmente possui uma importância dentro das organizações independente de segmentos e/ ou do tamanho dela. Cada vez mais as empresas vêm se atualizando e criando estratégias competitivas no mercado, como por exemplo a sustentabilidade. Muitas organizações se preocupam com o meio ambiente, enquanto outras enxergam como uma estratégia comercial e *marketing*, no qual desenvolvem projetos, campanhas e dessa forma ganham destaque no mercado.

Nos dias atuais a sustentabilidade está direcionada ao que diz respeito das empresas com uma responsabilidade social. As mesmas que possuem compromisso são as que se preocupam com o planeta, com o meio ambiente e com a comunidade. No entanto, a sustentabilidade também pode ser vista pelo âmbito econômico, voltado para medidas e ações sustentáveis que tragam retornos financeiros para a empresa, humano e natural.

Entretanto, no estudo trata-se a sustentabilidade como uma potência importante para a competitividade a partir das contribuições de autores destaques nessa área e da estratégia, tais como Tubino (2009), Tavares (2010), Rezende (2015).

Tendo isso em vista e a fim de informar aos leitores, parte-se da seguinte pergunta norteadora: Qual o diferencial de uma organização com planejamento estratégico competitivo voltado para a sustentabilidade? A partir desse questionamento iniciei um estudo com o objetivo de conhecer e informar melhor sobre esse planejamento competitivo estratégico.

O presente trabalho elaborado é de natureza qualitativa descritiva, aplicada a sustentabilidade. De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p.119), a metodologia científica é mais que uma disciplina, significa introduzir o discente no mundo dos procedimentos sistemáticos e racionais, base da formação tanto do estudioso quanto do profissional, pois ambos atuam, além da prática, no mundo das ideias.

Segundo Severino (2007), são várias as metodologias de pesquisa que podem adotar uma abordagem qualitativa, modo de dizer que faz referências mais a seus fundamentos epistemológicos do que propriamente a especificidades metodológicas.



## DESENVOLVIMENTO

A estratégia deve ser ampla, porém precisa decompor uma rede complexa de decisões em pedaços analisáveis, podendo ser capaz de realizar certas atividades com mais facilidades e outras com certas dificuldades.

Dessa maneira, as estratégias são estudadas a partir de uma certa dificuldade encontrada na organização. Uma vez detectados os problemas que estão acontecendo ou que, simplesmente, podem vir a acontecer nas empresas, estas, imediatamente, devem buscar resoluções para que, assim, possam ter uma vantagem em relação às outras empresas e estar sempre à frente em algumas circunstâncias.

A partir do exposto, consideremos o que Tavares (2010) pontua acerca das estratégias, entendendo que

estratégia tem sido definida também de forma mais restrita como busca deliberada de alternativas de ação para conquistar e manter vantagem competitiva de uma empresa. São esquemas ou concepções delineadas para alcançar essas vantagens. (TAVARES, 2010, p.155).

Como vemos, para Tavares (2010), essas estratégias fazem com que as empresas busquem alcançar melhores objetivos, mantendo algumas vantagens e ficando sempre à frente de seus concorrentes, pois elas definem um conjunto de escolhas que determina melhor o posicionamento da organização em seu ambiente. Em grande parte, essas estratégias dependem também de uma combinação entre criatividade e raciocínio lógico para dar suporte à ação.

Atualmente, no Brasil, muitas empresas aproveitam o mercado já existente para realizar seus investimentos. A busca para adquirir lucros maiores se torna incessante, deixando de lado fatores importantes para qualquer organização ou empreendimento, como o planejamento. Engana-se que, acredita que só empresas de grande porte necessitam de planejamento. O planejamento estratégico é uma ferramenta relevante para qualquer empresa que busca sobrevivência, crescimento nas participações do mercado, maiores lucros e auxílio nas tomadas de decisões.

Rezende (2015) menciona que o planejamento estratégico é um projeto dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para a determinação dos objetivos, em que o processo está embasado, essencialmente, nos problemas ou desafios da organização. Rezende

(2015), ajuda-nos a entender melhor a definição de planejamento estratégico quando o interpreta como

um projeto organizacional global que conquista os aspectos financeiros, econômicos e sociais da organização e do seu meio ambiente. Um recurso indispensável para a tomada de decisão na organização (REZENDE, 2015, p. 20).

O planejamento estratégico competitivo abrange uma maior quantidade de informação para saber direcionar as empresas sobre qual caminho seguir. A tomada de decisão, sem dúvidas, é o momento mais difícil na execução do plano, no entanto, por estar vinculada um conjunto de aspectos, tais como financeiro, econômico, social e a sustentabilidade, a melhor decisão será rapidamente apresentada.

Segundo Tubino (2009), o planejamento estratégico e o planejamento competitivo, busca maximizar os resultados das operações e minimizar os riscos nas tomadas de decisões das empresas. Desse modo, planejar estrategicamente consiste em gerar condições para que as empresas possam decidir rapidamente perante oportunidades e ameaças, otimizando suas vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial onde atuam e garantindo sua perpetuação no tempo.

Levando em consideração a atuação da sustentabilidade, entende-se que é necessária a criação de novos métodos e estratégias para reduzir custos; conseqüentemente, haverá ótimos resultados que contribuirão na identificação de novas oportunidades para a organização. O planejamento estratégico é, portanto, um processo que deve ser elaborado cuidadosamente, devido à integração de diferentes elementos, no entanto ter sempre como objetivo satisfazer o cliente.

Segundo Fedato (2014), a incorporação da sustentabilidade na estratégia de negócios das empresas tem se apresentado como fonte de vantagem competitiva para as corporações que baseiam seus modelos de negócio em linha com o desenvolvimento sustentável, uma vez que

a adoção de práticas sustentáveis pode ressaltar também em diminuição de custos, impactos e riscos com conseqüente aumento de lucratividade e credibilidade rechaçando uma ideia comum que existia um *trade off* entre sustentabilidade e competitividade nas empresas (FEDATO, 2014, p. 31).

Na sustentabilidade podem ser encontrados vários benefícios, mas cabe ao profissional estabelecer estratégias que tenham o menor custo e tempo possível para que os resultados

possam ser alcançados. Então, para isto, é importante que haja uma boa prática, adotando serviços com qualidade e planejamento, é possível garantir a confiabilidade e a fidelidade junto aos seus clientes, garantindo, assim, o sucesso das organizações.

Para todo negócio com foco em resultados, há custos envolvidos. Estes são utilizados para a produção de serviços e tem como finalidade gerar lucros ao longo do tempo, ou seja, no menor tempo possível para o crescimento do negócio. Dentre os custos existentes, podemos destacar os fixos e os variáveis. Os custos fixos são aqueles que não mudam seu valor, independente da produção. Já os custos variáveis são aqueles que o valor varia de acordo com a quantidade de vendas.

A Transbrasil, nome fictício que utilizamos para a empresa objeto do estudo de caso, ela atua em soluções logísticas há 54 anos em projetos em mais diversos graus de complexidade. Com uma gama de equipamentos de última geração, equipes treinadas e qualificadas, mantendo investimentos contínuos em inovação e modernização, a Transbrasil se tornou uma das mais respeitadas empresas logísticas em todo o Brasil e Mercosul.

Sua missão é executar os serviços com compromisso, qualidade e excelência, gerando resultados e satisfação para as partes interessadas; sua visão tem como referência em soluções logísticas no Brasil, com foco em segmentos que tenham desafios em operações complexas como Mineração e Siderurgia, Energia e Infraestrutura, Óleo e Gás, Papel e Celulose, dobrando o faturamento e gerando resultados sustentáveis. Seus valores em primeiro lugar são a confiança em Deus, valorizam e respeitam uns aos outros, trabalham como foco em resultados, honram seus compromissos e agem com simplicidade.

A Transbrasil realizou no ano de 2020 o tratamento de 1.129.010 litros de água, que correspondem a uma média de 94.000 litros mensais. Representando um percentual de 12% do volume total. Ela acredita na Educação Ambiental, por isso no momento da admissão realiza treinamento introdutório para todos os novos colaboradores, com os temas de Reciclagem e Descarte de Resíduos Sólidos, efluente gerado na manutenção e seu reaproveitamento, Responsabilidade Social e Meio Ambiente. Também conta com procedimentos totalmente voltados a rotina ambiental:

Os 06 (seis) procedimentos voltados à área do meio ambiente:

- PSGI 00.76 Procedimentos de Gestão de Resíduos: Orientação de como realizar a gestão correta de resíduos.
- PSGI 00.75 Procedimentos de Identificação de Aspectos e Impactos Ambientais: Identificação de todo risco ambiental de nossa unidade de negócio.

- PSGI 00.62 Plano de Atendimento a Emergência: Derramamentos ou ocorrências internos de sinistros ambientais.

- PSGI 00.64 Plano de Atendimento a Emergência Externa: Desastres ambientais são contemplados.

- PSGI 00.89 ETE (Estação de Tratamento de Efluentes): Monitora os padrões dos efluentes.

- PSGI 00.71 Aquisição de Produtos Químicos: Estabelece critérios para aquisição de produtos químicos.

A principal certificação da Transbrasil é a SASSMAQ, que garante ser um transportador que cumpre os requisitos legais e gera segurança na construção, respeitando os processos e tendo qualidade para fazer transporte de produtos químicos de forma segura e confiável. Ela também ganhou em 2020 o prêmio de comprometimento no monitoramento de emissão de poluentes.

Para reduzir o consumo de energia foi feita a troca de lâmpadas para LED, com isso obteve-se uma redução de 55.500 kwh, contribuindo para uma menor produção por parte das usinas. Suas vantagens foram as seguintes:

- Economia: Boa parte da corrente elétrica que é passada pelo produto é revertida em iluminação e não em calor.

- Lâmpada segura: Diferente da fluorescente a lâmpada de LED não emite radiação ultravioleta nem causa cansaço visual como os outros tipos, já que não possui mercúrio e nenhuma outra substância tóxica em sua composição, um sinal de que é menos prejudicial à saúde. Por possuir baixa irradiação térmica a lâmpada também não esquenta tanto o ambiente.

- Vida útil longa: Pela grande capacidade luminosa que as lâmpadas de LED possuem elas duram até 25 vezes mais que as incandescentes e 3 vezes mais que as fluorescentes.

- Sustentável: Como não possuem filamentos metálicos, mercúrio ou substâncias tóxicas na composição, a lâmpada de LED não emite poluentes ao Meio Ambiente e ainda pode ser reciclada. O fato de gerar economia elétrica também classifica a lâmpada de LED como um produto sustentável. Como ela não desperdiça calor, diminui o consumo de energia elétrica, reduzindo com isso os impactos ambientais que são causados.

No ano de 2014, durante todo o mês de janeiro a palavra “Sustentabilidade”, foi considerada de ordem na Transbrasil, considerado como o mês Verde, no qual foi marcado por ações voltadas à sustentabilidade e à preservação do meio ambiente, e cada setor da

empresa teve um representante, denominado “Agente Verde”, incumbido acompanhar e fiscalizar eventos com o objetivo de ampliar a consciência ambiental dos funcionários.

Foram tratados diversos temas durante o mês, tais como consumo consciente, descarte correto, coleta seletiva, entre outros, para melhorar processos e diminuir os impactos ambientais das atividades da Companhia, aumentando a consciência no consumo de papéis e de luz, por exemplo. No final de mês, o setor em que não houve nenhuma ocorrência registrada pelos Agentes recebeu um selo verde. Os setores que apresentaram falha em algum quesito receberam o selo amarelo, ficando com o selo vermelho aquele setor que não atendeu a nenhum quesito.

Os objetivos desta campanha foram conscientizar as pessoas a usarem os recursos de maneira correta, contribuindo para o bem do planeta; atender à legislação ambiental vigente; preparar a Companhia para futuras certificações e reduzir custos.

Durante o mês, foi promovido ainda o Dia de Varredura: neste dia, foi feita uma varredura completa em todas as unidades da Transbrasil (incluindo salas e pátios). A partir das evidências geradas por esta varredura, foram traçados planos de correção e manutenção para os respectivos setores.

O presente trabalho elaborado é de natureza qualitativo descritiva, aplicada a sustentabilidade e estratégia competitiva. De acordo com Marconi Lakatos (2003, p. 119), a metodologia científica é mais que uma disciplina, significa introduzir o discente no mundo dos procedimentos sistemáticos e racionais, base da formação tanto do estudioso quanto do profissional, pois ambos atuam, além da prática, no mundo das ideias.

Segundo Severino (2007), são várias as metodologias de pesquisa que podem adotar uma abordagem qualitativa, modo de dizer que faz referências mais a seus fundamentos epistemológicos do que propriamente a especificidades metodológicas.

Após todo o conteúdo adquirido através do referencial teórico e estudo de caso, em que foi realizada uma análise para melhor elaboração e resolução do trabalho e chegar a uma conclusão com êxito.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante do que foi exposto, é possível concluir que o processo de planejamento é fundamental na atuação de grandes e pequenas empresas, são muitos os desafios, porém a responsabilidade e o comprometimento para com o cliente devem ser mais relevantes. Um bom planejamento estratégico e competitivo traz resultados positivos quando as atividades

gerenciais e operacionais caminham lado a lado, sendo executadas em perfeito alinhamento e se destacando no mercado.

Por meio desse estudo, foi possível compreender que a Transbrasil, possui valores e busca excelência em seus segmentos, compartilhando de uma visão com o objetivo de alcançar melhores resultados, agregando valores junto aos fornecedores e clientes.

No ano de 2020 a Transbrasil realizou no ano de 2020 o tratamento de 1.129.010 litros de água, que correspondem a uma média de 94.000 litros mensais. Representando um percentual de 12% do volume total. Essa conquista foi alcançada por todo um conjunto, dentre os quais estão: os profissionais qualificados, os equipamentos de alta qualidade, os processos e planejamentos bem elaborados. Essa, sem sombra de dúvidas, composta por técnicas, métodos e conhecimentos destinados a obter cada vez mais eficiência em seu segmento, colaborou para um resultado satisfatório.

Por fim, a partir do que se apresentou, conclui-se que o planejamento estratégico competitivo na perspectiva da sustentabilidade, é um grande diferencial dentro das empresas, uma vez que, por meio de sua melhoria contínua, garante excelência na atuação de seus negócios.

## **REFERÊNCIAS**

FEDATO, Cristina; BORGER, Fernanda; TRINDADE, Geovane; CAMARGO, Henrique Andrade. **Gestão Estratégica da Sustentabilidade: Experiências brasileiras**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinheiro Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 31ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico público ou privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios**. 3ª ed. Rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2015.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23ª ed. Rev. e atual. São Paulo: Editora Cortez, 2007.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégia**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Planejamento e controle de produção**. 2ª ed. São Paulo: Atlas S.A, 2009.

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMPETITIVO SOB A PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE<sup>1</sup>

## COMPETITIVE STRATEGIC PLANNING FROM THE PERSPECTIVE OF SUSTAINABILITY

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMPETITIVA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA SOSTENIBILIDAD

Sergio Henrique dos Santos<sup>2</sup>  
Carlos Eduardo Maran Santos<sup>3</sup>  
Regina Maria Machado<sup>4</sup>

### 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

---

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

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

<sup>3</sup> 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

<sup>4</sup> 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 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

<b>Tipo da Escola</b>	<b>Escola</b>	<b>Visão do Processo de Planejamento</b>
De natureza <b>Prescritiva</b>	Design	Conceitual
	Planejamento	Formal
	Posicionamento	Analítica
De natureza <b>Descritiva</b>	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 botton 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.

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMPETITIVO SOB A PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE<sup>1</sup>

## COMPETITIVE STRATEGIC PLANNING FROM THE PERSPECTIVE OF SUSTAINABILITY

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMPETITIVA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA SOSTENIBILIDAD

Silvana Moraes de Souza de Almeida<sup>2</sup>  
Maria Carolina Vieira da Rocha<sup>3</sup>  
Cecilia Fabiana Da Gama Ferreira<sup>4</sup>

### 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.

---

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

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

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

<sup>4</sup> 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 importâncias 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 a 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).

## **Critérios 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 Larning, 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.

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMPETITIVO NA PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE NAS UNIVERSIDADES<sup>1</sup>

## COMPETITIVE STRATEGIC PLANNING FROM THE PERSPECTIVE OF SUSTAINABILITY AT UNIVERSITIES

### PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMPETITIVA DESDE LA PERSPECTIVA DE SOSTENIBILIDAD EN LAS UNIVERSIDADES

Tadeu Botelho de Souza<sup>2</sup>  
Angelo Augusto Valles de Sá Mazzarotto<sup>3</sup>

#### RESUMO

Neste trabalho são exibidos os resultados obtidos do planejamento estratégico sustentável da Universidade de São Paulo (USP), PUC de Minas Gerais, Universidade Federal de Viçosa (UFV), Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET/RJ) e Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Os projetos tiveram como objetivo a implantação da coleta seletiva de resíduos, a redução de descartáveis para a boa manutenção do meio ambiente e a sustentabilidade nas vidas das pessoas e a economicidade de gastos. Dentro da perspectiva competitiva foi demonstrado qual das universidades apresentou o melhor projeto na visão sustentável. Para isto se realizou uma revisão bibliográfica por meio de diversos artigos voltados para área de sustentabilidade.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico – Estratégia Competitiva – Planejamento Competitivo - Sustentabilidade.

#### ABSTRACT

This work shows the results obtained from the sustainable strategic planning of the University of São Paulo (USP), PUC de Minas Gerais, Federal University of Viçosa (UFV), Federal Center for Technological Education Celso Suckow da Fonseca (CEFET/RJ) and the Federal University of Mato Grosso do Sul (UFMS). The projects aimed at implementing selective waste collection, reducing disposables for good environmental maintenance, sustainability in people's lives and cost savings. Within the competitive perspective, it was shown which of the universities presented the best project in the sustainable view. For this, a literature review was carried out through several articles focused on the area of sustainability.

**Keywords:** Strategic planning – Competitive Strategy – Competitive Planning - Sustainability

#### ABSTRACTO

Este trabajo muestra los resultados obtenidos de la planificación estratégica sostenible de la Universidad de São Paulo (USP), PUC de Minas Gerais, Universidad Federal de Viçosa (UFV), Centro Federal de Educación Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET / RJ) y Federal Universidad de Mato Grosso do Sul (UFMS). Los proyectos tenían como objetivo implementar la recogida selectiva de residuos, la reducción de los desechables para un buen mantenimiento ambiental, la sostenibilidad en la vida de las personas y el ahorro de costes. Dentro de la perspectiva competitiva, se mostró cuál de las universidades presentó el mejor proyecto en la mirada sustentable. Para ello, se realizó una revisión bibliográfica a través de varios artículos enfocados al área de sostenibilidad.

---

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

<sup>2</sup> Mestrando em Administração e Direção de Empresas - Universidad de la Empresa (UDE) - E-mail: tadeubs33@gmail.com

<sup>3</sup> Dr. e professor da UniEnsino, coordenador geral do EaD, em parceria com a Universidad de la Empresa (UDE) – E-mail: vallesdesa@gmail.com

**Palabras-clave:** Planificación estratégica - Estrategia competitiva - Planificación competitiva - Sostenibilidad.

## INTRODUÇÃO

Segundo Rovina (2018)

Planejamento estratégico é o processo de elaborar a estratégia de uma organização e definir como ela pode ser alcançada. Em outras palavras, a empresa reconhece a sua situação atual e faz uma projeção de futuro, isto é, como ela deseja estar daqui a alguns anos. Essa visão de longo prazo prevê mudanças que ajudem na diferenciação de negócio. O planejamento estratégico funciona como um GPS. Você primeiro precisa construir um consenso sobre onde quer ir para então calcular uma rota até o destino. Não dá para planejar uma rota sem saber aonde ir, mas também não dá para ir sem planejar uma rota. E se no caminho uma rua estiver interditada, será necessário desviar e recalculando a rota. Apesar disso, apenas essa definição não dá conta de toda a complexidade do que é planejamento estratégico. É preciso levar em consideração algumas características que estão implícitas no conceito apresentado anteriormente, mas que merecem uma explicação mais detalhada.

Nos últimos anos o planejamento estratégico na visão de sustentabilidade nas empresas também tem se estendido para as entidades públicas municipais, estaduais e federais. Essas entidades têm se comprometido para a melhoria do impacto das atividades do meio ambiente. Este comprometimento atende em grande escala as demandas sociais visando melhorias eficazes na gestão de resíduos, como a não utilização de utensílios descartáveis, projetos de coleta seletiva, dentre outros.

Baseado nessas circunstâncias, as universidades também passam a ter uma relevância no procedimento de introdução de práticas sustentáveis. Conforme Tripolone e Alegre (2006, p.34), “uma universidade é o locus privilegiado, onde os participantes do processo educacional interagem, desenvolvendo e adquirindo conhecimento e habilidades, com o objetivo de entender e agir sobre uma realidade que os cerca”.

Conforme Leite (2012)

Desde os anos 1960, a temática ambiental vem se incorporando ao debate mundial e gradativamente ganhando destaque nas agendas internacionais. Entretanto, foi a partir dos anos 1990 que as Instituições de Ensino Superior (IES) definitivamente se engajaram na discussão do desenvolvimento sustentável, avançando além das iniciativas isoladas de controle ambiental e de busca de eficiência energética, até então praticados em algumas universidades.

Conforme CORAL, E (2002),

No cenário atual, a temática sustentabilidade ainda é vastamente discutida e possui inúmeros conceitos e interpretações. A percepção de que o planeta Terra precisa entrar em equilíbrio nas dinâmicas econômica, social e ambiental é crescente na sociedade, visto as interações de produção e consumo a partir dos recursos finitos disponíveis. A responsabilidade em balancear esse tripé da sustentabilidade é coletiva e está no governo, nas empresas e na sociedade como um todo.

As instituições de ensino superior vêm construindo durante os últimos sessenta anos um planejamento estratégico para a educação ambiental tentando aprimorar medidas de sustentabilidade. Essas medidas têm sido discutidas ao longo desses anos com o intuito de assegurar que as instituições gerem riquezas com o propósito voltado para área ambiental.

Conforme Fleury (2009),

As universidades possuem papel decisivo no mundo da nova mobilidade que se aproxima. Embora estejam imersas numa crise de identidade, causada pela mercantilização do ensino, pela educação sem fronteiras criada pelas novas tecnologias e pelas exigências do desenvolvimento sustentável, dentro da universidade encontramos ambiente propício para construção de uma visão crítica da sociedade que vivemos. O tripé ensino, pesquisa e extensão, interdisciplinar e transdisciplinar, tem todas as condições de abrir caminhos e mostrar soluções. Desde a Conferência da Terra (Rio, 1992), até Kyoto, passando pela Agenda 21, e certamente em Copenhague, as universidades foram e estão sendo chamadas a exercer seu papel de liderança no desenvolvimento sustentável. É de dentro das universidades que saem engenheiros, arquitetos e professores. Com eles é que contamos para uma revisão de conceitos e nova visão da cidade. Além do mais, a vida interna no campus, mesmo sofrendo pressão direta da sociedade com a qual se interliga, é ambiente propício para práticas inovadoras necessárias como reciclagem, prédios verdes, restrição a automóveis e prioridade aos meios de transporte limpos e sustentáveis.

Portanto, o objetivo deste artigo é proporcionar uma análise sobre a importância de se pensar de maneira estratégica sustentável dentro das instituições de ensino. Destaca-se que as universidades devem realizar um bom planejamento de forma estratégica sustentável, entretanto não com a visão de competitividade, ou de obtenção de resultados financeiros, mas sim, de modo que sejam produzidas boas práticas em defesa do meio ambiente e que gerem resultados sustentáveis a ser reproduzidos e implementados em outros setores da sociedade.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A proposta, por exemplo, do planejamento estratégico competitivo na perspectiva da sustentabilidade nas universidades é estabelecer um modelo de apresentação que sirva como base de comparação (o melhor projeto sustentável) entre as universidades. Além disso, estabelecer também um processo organizado e coerente para lidar com acontecimentos que se caracterizam pela informação, dificuldade e atividade ambiental.

Nesse sentido é destacado o artigo da Pantaleão (2018),

As universidades são, entre todos os graus de ensino, instituições de excelência altamente especializadas nas ciências e preparadas para formar alunos por meio de princípios sistêmicos, éticos e interdisciplinares. O engajamento dos atores da comunidade acadêmica, partindo da alta administração das Instituições de Ensino Superior, é primordial para que a gestão ambiental seja implementada e se mantenha atuante de forma crescente e equilibrada.

De acordo com Cunha et al (2014) as funções de uma IES dividem-se em quatro partes:

- Ensino e aprendizagem: formação dos futuros líderes e tomadores de decisão;
- Pesquisa: investigação de paradigmas, soluções e valores;
- Operações e infraestrutura: modelos e exemplos práticos;
- Coordenação e comunicação com a sociedade (comunidade acadêmica e externa).

Percebe-se que em um primeiro momento foi identificado pela autora Pantaleão (2018) que um modelo prático de um planejamento na visão sustentável necessita de uma boa comunicação com a sociedade (comunidade acadêmica e externa) e depois a implementação da solução como um todo para o bom desenvolvimento das atividades de encerramento do projeto sustentável nas universidades.

### **Planejamento estratégico com o uso de descartáveis**

Conforme essas etapas sejam bem realizadas dentro de um planejamento sustentável considera importante a definição de uma metodologia de acompanhamento de projetos que sirva como base para a continuidade.

Sendo assim já podemos observar alguns planejamentos sustentáveis sendo executado em Universidades de todo o Brasil. Segundo o artigo Santo (2018), A Universidade de São Paulo, por exemplo, não utiliza mais copos descartáveis, ainda assim, mantém um programa de *compostagem* dos resíduos originados em seus refeitórios produzindo adubos que são utilizados nos campus, ou seja, acaba diminuindo a geração de resíduos, reduz o custo com a

destinação para os aterros sanitários, bem como, interfere diretamente na sua vida útil e ainda economiza na compra de adubos para suas aulas, para culturas e plantios, visto que a universidade possui cursos como o de Agronomia e Ciências Biológicas.

Ainda seguindo essa linha de raciocínio, outras universidades adotam essas mesmas medidas de estratégias. Podemos observar no artigo de Laureano et al. (2011)

A PUC Minas em Betim conta com uma Comissão de Sustentabilidade, cujas atividades descritas em seu relatório de 2010 foram orientadas para a promoção de um consumo responsável, ajustado à política dos Rs (Repensar, Reduzir, Reutilizar e Reciclar), e sua ampliação por meio da adoção de novos conceitos: Reeducação, Respeito a si mesmo, Respeito ao próximo e Responsabilidade por suas ações. Entre as principais ações executadas pela comissão, encontram-se: a diminuição do consumo de copos descartáveis, a prática da redução do papel e sua reutilização, a implantação da coleta seletiva e o monitoramento do abrigo de resíduos recicláveis. O projeto visa diminuir o uso de copos descartáveis pelos funcionários por meio da substituição por canecas de porcelana. Com o apoio do Setor de Infraestrutura da PUC Minas em Betim, observou-se que boa parte do consumo do material provinha do uso por parte dos próprios funcionários da unidade, ou seja, um público que possui fluxo contínuo na Universidade e que permanece em locais apropriados tanto para o consumo de líquidos como para o armazenamento de um recipiente permanente, caso esse fosse disponibilizado. A primeira etapa do programa consistiu em pesquisa sobre o nível de aceitação do público-alvo quanto à substituição dos copos, tendo como resultado a aprovação pela maioria dos funcionários. Ao final de 8 meses, o monitoramento constatou a redução de aproximadamente 50% do volume de copos descartáveis gastos.

## **Coleta seletiva nas universidades**

Além dos projetos da utilização de descartáveis, outras universidades adotam vários outros projetos de sustentabilidade. A Universidade Estadual da Paraíba, por exemplo, adotou um planejamento sustentável baseado na coleta seletiva.

Segundo Souza et al.(2013)

A coleta seletiva, no Brasil iniciou na cidade de Niterói, no bairro de São Francisco, em abril de 1985, como o primeiro projeto documentado e sistemático. Diante disto começou a crescer o número de municípios que passou a praticar a coleta, foram identificados 82 programas de coleta seletiva em 1994, iniciados, a partir de 1990. A Alemanha, Japão, Holanda, Canadá e os Estados Unidos da América, são considerados os países que mais utilizam das práticas ecológicas, como exemplo de tais práticas está a coleta seletiva, que reduz o volume dos resíduos sólidos urbanos, tão nocivos à saúde humana. A coleta do lixo é uma responsabilidade do governo e um direito da sociedade, mais o que ocorre é que tal coleta está se tornando ineficaz, tanto pelo recolhimento inadequado, quanto pela falta de um espaço apropriado para armazenagem dos resíduos. A coleta seletiva é uma alternativa ecologicamente correta que desvia do destino em aterros sanitários ou lixões, resíduos sólidos que poderiam ser reciclados. No Brasil existe coleta seletiva em cerca de 135 cidades e na maior parte dos casos a coleta é realizada pelos catadores organizados em cooperativas ou associações de bairro, onde existe ou existiu alguma Educação Ambiental, que despertou essas ações ambientais. A Coleta seletiva deve ser vista como uma corrente de três elos: Destinação, Logística e Educação Ambiental. Se

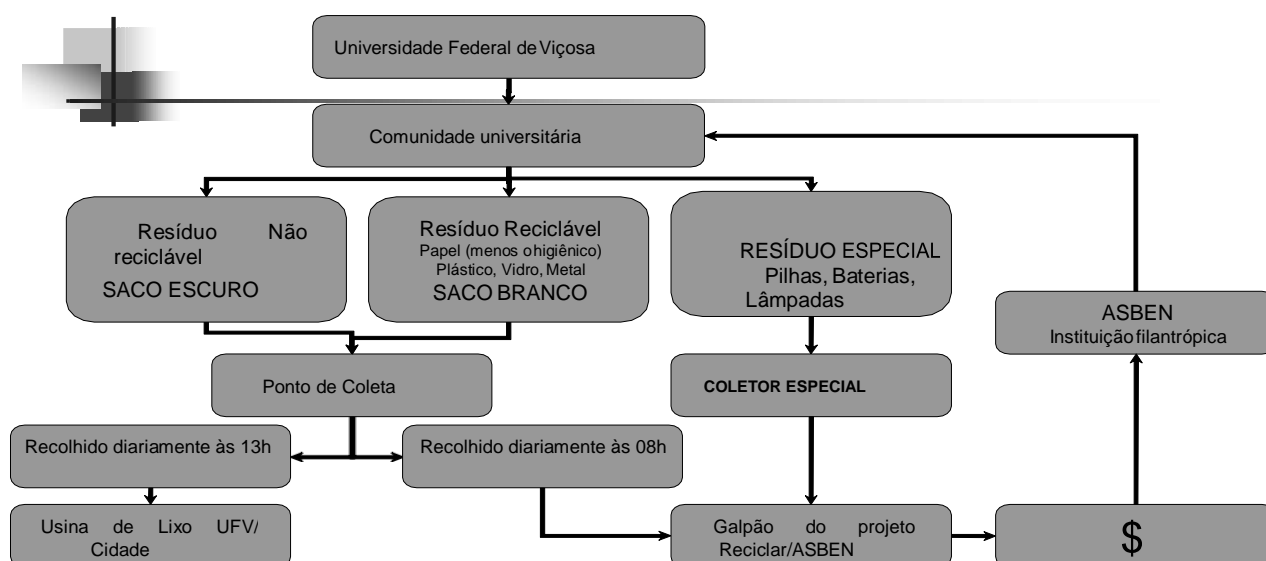
um deles não for planejado a tendência é o programa de coleta seletiva não perseverar. O planejamento deve ser feito do fim para o começo da cadeia, ou seja, primeiro pensar em qual será a destinação, depois a logística e por fim o programa de educação ambiental.

O projeto de coleta seletiva tem sido implementado em diversas universidades de todo o Brasil. Podemos observar também na Universidade Federal de Viçosa de como que o planejamento de coleta foi executado na prática.

Segundo Puschmannet et al.(2014)

Atualmente, a coleta seletiva no campus da UFV ocorre da seguinte maneira: os materiais, potencialmente recicláveis, são separados seletivamente do restante dos resíduos sólidos pelos funcionários de limpeza de cada setor/prédio da UFV, colaboradores do Projeto Reciclar/ASBEN. Os materiais são dispostos para a coleta seletiva nos 53 Pontos de Coleta espalhados pelo campus. A coleta seletiva ocorre com frequência diária em todo o campus a partir das 8:00h da manhã, com o uso de um caminhão basculante. Os resíduos orgânicos são coletados diariamente, no turno da tarde, e destinados à Usina de Triagem da UFV/Prefeitura de Viçosa. Os materiais inertes coletados seletivamente são levados ao galpão do Projeto Reciclar/ASBEN, onde é feita uma triagem específica em função da qualidade e tipo dos materiais reciclados. O papel é separado em papel branco, colorido, misto, jornal e papelão. Os materiais plásticos em PET, plástico rígido, plástico filme, sacolas plásticas e copos descartáveis. Os metais em alumínio e metais ferrosos. Os vidros são separados pela cor branca e verde. Os papéis e papelão, os plásticos e os metais são prensados e estocados para posterior venda e comercialização. Os recursos obtidos com a comercialização dos materiais reciclados são destinados à Associação Beneficente de Auxílio a Estudantes e Funcionários da UFV, ASBEN. Lâmpadas, baterias e pilhas são coletadas também de forma seletiva no campus da UFV, existindo coletores especiais para a destinação desses resíduos especiais, que são levados ao galpão do Projeto Reciclar/ASBEN e, posteriormente, destinados ao aterro municipal de Viçosa. Na Figura 1 é apresentado o resumo da estruturação atual do Projeto Reciclar/ASBEN, no campus da UFV.

Figura 1 – Fluxograma da coleta seletiva - Projeto Reciclar / ASBEN UFV



Fonte: Puschmann (2014) - adaptado pelos autores

No Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET/RJ) já existem projetos de coleta seletiva que estão sendo executados na prática. O planejamento estratégico na construção desse projeto começou no ano de 2016 e colocado em prática em 2017. A coleta seletiva visa à melhoria para a destinação do lixo.

As latas de lixos encontrados no CEFET RJ são separadas em metal, vidro, plástico e papel para facilitar a coleta e diminuir as chances de impactos para o meio ambiente e para o planeta, incluindo a vida humana. Essa criação teve a colaboração de estudantes, professores e técnicos administrativos.

Nesse sentido é destacado o artigo de Scotelano et al. (2016)

Em outubro de 2006, foi instituído o decreto n. 5.940 a fim de regulamentar a coleta seletiva pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta e indireta e a sua destinação às associações e cooperativas dos catadores de materiais recicláveis. Assim, com a instituição do decreto, torna-se obrigatória a separação dos resíduos recicláveis descartados pelas instituições públicas federais (BRASIL, 2006). Em atendimento ao dispositivo legal se faz imperativo que os órgãos públicos federais se preocupem em constituir uma comissão de coleta seletiva solidária. Esta comissão deve ser composta por no mínimo três servidores, capazes de implantarem e supervisionarem a separação dos resíduos recicláveis descartados e destiná-los para as associações e cooperativas de catadores de materiais recicláveis (BRASIL, 2006). Considerando que as instituições públicas federais de ensino fazem parte dos órgãos e entidades públicos federais mencionados no referido decreto, obriga-se, portanto, ao CEFET-RJ, sua adaptação a essa realidade. Para tanto a instituição é premissa ao estabelecimento de atividades a serem desenvolvidas mediante projetos que por sua vez se orientam por metodologia específica. No tocante à gestão de resíduos a metodologia do gerenciamento de projeto vem contribuir para os fins que pretende a legislação.



Nota-se que a ação desse planejamento passa por todos os setores dentro das universidades em geral, desde estudantes e professores até os técnicos administrativos. Seguindo essa linha de raciocínio podemos observar a importância de todos os membros que compõe as universidades na participação do planejamento sustentável.

### **A importância dos colaboradores e a preocupação com os gastos públicos em um planejamento sustentável**

A participação dos colaboradores dentro de um planejamento sustentável é de extrema importância. De acordo com Comineti (2021), a autora enfatiza essa importância dos colaboradores em projetos sustentáveis dentro das Universidades e especificamente na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul,

A UFMS tem demonstrado sua preocupação por meio de ações baseadas na proteção ambiental, no equilíbrio econômico e na consciência da sua responsabilidade social. Ela promove um ambiente que encoraja e sensibiliza não só a comunidade universitária, mas também a sociedade a se engajar em ações sustentáveis. É importante ressaltar que a sustentabilidade não se restringe à causa ambiental, mas também envolve ações de governança social e corporativa”, aponta o diretor da Diretoria de Desenvolvimento Sustentável (Dides), Leonardo Chaves de Carvalho. O diretor ressalta que a sustentabilidade é um dos pilares norteadores da atual gestão, junto à governança e à inovação. “Para alcançar esses pilares as ações sustentáveis estão amparadas e são coordenadas por diversos setores da Universidade como as pró-reitorias, as unidades aqui na Cidade Universitária e os câmpus. E, para auxiliar todas as ações de sustentabilidade, em janeiro de 2021 foi criada a Diretoria de Desenvolvimento Sustentável (Dides)”, explica. Além de uma Política de Sustentabilidade, por meio da qual a UFMS busca a proteção da saúde das pessoas; o atendimento às necessidades dos servidores e colaboradores no que se refere à acessibilidade, à qualidade de vida no ambiente de trabalho e a desenvolvimento pessoal e profissional; a adoção de práticas sustentáveis que envolvam toda a comunidade universitária; e a qualidade do meio ambiente na instituição; entre outros objetivos; a Universidade possui também o Plano de Logística Sustentável (PLS), vinculado à Política de Sustentabilidade e ao Plano de Governança Institucional. Por meio do PLS, o intuito é estabelecer e acompanhar práticas de sustentabilidade e de racionalização de gastos e de processos, promovendo maior eficiência nos gastos públicos, com excelência na gestão e redução contínua dos impactos socioambientais.

Observa-se que na UFMS a política de sustentabilidade visa um planejamento onde as práticas sustentáveis são voltadas para a proteção da saúde das pessoas e o atendimento às necessidades dos servidores e colaboradores. Outro ponto abordado pela autora Ariane Comineti, é a implementação pela Universidade de Mato Grosso do Sul com a racionalização

de gastos e de processos, promovendo maior eficiência nos gastos públicos, com excelência na gestão e redução contínua dos impactos socioambientais.

O orçamento nas universidades públicas tem sido mais escasso nos últimos anos e, portanto, toda ideia de economicidade para evitar gastos públicos é plausível. A ideia de um bom planejamento estratégico de sustentabilidade na visão orçamentária também é um fator determinante para o andamento de todos os projetos citados anteriormente.

Segundo Coral (2017),

A Sustentabilidade e do Desenvolvimento Sustentável colocam órgãos e entidades governamentais vinculados ao desafio de efetivamente prestar contas à sociedade das ações focadas neste novo modelo, sendo que a própria sociedade, por meio de um controle social passa a exigir um Orçamento que seja efetivamente sustentável e não voltado, apenas, para o equilíbrio econômico-financeiro das contas públicas.

## **METODOLOGIA**

O fundamento da pesquisa está consequentemente na busca do conhecimento. Esta indagação engloba uma série de etapas, e é regida por normas, instrumentos e procedimentos, utilizados com o intuito de descobrir a verdade dos fatos, e é conhecido como o método científico. A ciência com esses procedimentos de investigação científica estabelece a pertinente metodologia de investigação científica (IMANÑA-ENCINAS, 2019).

Este trabalho foi realizado com a intenção de pesquisar como tem sido elaborada a implementação do projeto sustentável nas universidades e preparar uma base de comparação para avaliar qual universidade apresentou o melhor projeto de sustentabilidade. A preparação do trabalho foi através de uma revisão bibliográfica de diversas universidades com o intuito de averiguar como foram planejados e elaborados os projetos de sustentabilidade.

As bases de dados das pesquisas foram: Portal de Periódicos da Capes, Scielo, livros e dentre outros.

Para aplicação do estudo foi feita uma pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa é uma metodologia de caráter exploratório. Seu foco está no caráter subjetivo do objeto analisado. Em outras palavras, busca compreender o comportamento do consumidor, estudando as suas particularidades e experiências individuais, entre outros aspectos (Rocha, 2015).

Realizou-se uma investigação de artigos publicados sobre sustentabilidade nas universidades, desta forma, a metodologia explicada foi uma elaboração de uma proposta de exemplos que ajude na implantação de um programa de resíduos que auxiliará no encaminhamento dos resíduos recicláveis nas universidades.

Em um primeiro momento foi feito um levantamento de como foi elaborado o planejamento estratégico dos projetos de insumos descartáveis. Projetos que foram muito bem enfatizados pelos autores Santos (2018) e Laureano et al. (2011).

Em um segundo momento, foi relatado os projetos de coleta seletiva, através dos artigos dos autores Souza et al.(2013), Puschmann et al.(2014) e Scotelano et al.(2016).

No terceiro momento, os artigos de Comineti (2021) e Coral (2017), enfatizaram-se a sustentabilidade nas vidas das pessoas e a economicidade de gastos.

Portanto, perceberam-se, com o resultado desta pesquisa, que diferentes universidades apresentaram diferentes projetos de sustentabilidade em seus *Campi*, sendo que cada uma delas apresentaram diferentes formas de planejamentos estratégicos.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo proporcionou identificar que as intuições de ensino enfrentaram desafios para uma boa realização de seus projetos, com a logística das aplicações de resíduos descartáveis, implementação da coleta seletiva e economicidade de gastos públicos.

Apesar do debate sobre o planejamento sustentável nas universidades notou-se que sua implementação ainda é passiva de crescimento no cenário nacional, ou seja, encontra-se em formação de desenvolvimento principalmente por um número pequeno de universidades que aderiram as práticas sustentáveis.

Na perspectiva competitiva o melhor planejamento na conclusão desse estudo foi o planejamento estratégico realizado pela UFV onde o projeto se demonstrou mais que consolidado com ferramentas e mecanismos (conforme figura 1) que apresentou todo o passo a passo e toda a estrutura realizada no processo de coleta seletiva. O Fluxograma apresentado pela UFV demonstrou a eficácia da coleta e como que essa coleta faz parte do cotidiano da Universidade Federal de Viçosa. As outras universidades citadas nesse estudo também apresentaram bons desempenhos com seus projetos sustentáveis e conseqüentemente seus resultados não ficaram a desejar.

Apesar de todo o estudo apresentado, verifica-se que o caminho ainda é longo para a implantação das práticas sustentáveis nas universidades em geral e que um sistema de gestão voltada exclusivamente para essas práticas seria ideal para um bom desenvolvimento dentro das instituições de ensino.

## REFERÊNCIAS

**SEBRAE.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/se/artigos-sustentabilidade>> Acesso em: 14 Setembro 2021.

**TRANSPORTEATIVO.** Disponível em: < <http://transporteativo.org.br/wp/2009/10/26/importancia-das-universidades> > Acesso em: 16 Setembro 2021.

**MUNDOLIVRE.** Disponível em: < <https://mundolivrefm.com.br/4-em-cada-10-brasileiros-nao-separam-o-lixo-aponta-pesquisa-ibope/> Acesso em: 20 Setembro 2021.

PUSCHMANN et al. **Projeto Reciclar - Implantação da Coleta Seletiva no Campus da UFV**, Belo Horizonte 2004.

CORAL, E. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial.** 05 de novembro de 2002. 275f.

LIMA, **O Orçamento Público como Instrumento de Efetivação das Políticas Públicas e Garantia de Sustentabilidade.** Itajaí, agosto de 2017.

SOUZA et al. **Práticas Ecológicas e Coleta Seletiva na Universidade Estadual da Paraíba**, Campina Grande, 2013.

ROVINA. **O que é Planejamento Estratégico: entenda o conceito de uma vez por todas!**, 2018.

RUSCHEINSKY, **Ambientação nas Instituições de Educação Superior no Brasil.** 8. ed. atual. – São Paulo 2014.

COMINETI, **Diversas ações fortalecem sustentabilidade na Universidade - UFMS.** Mato Grosso do Sul 2021.

SANTOS, F.R. **As Universidades e a Sustentabilidade Ambiental - Volume 10/Edição** 2018.

PIACITELLI; ROVEDA. **Panorama Sustentabilidade nas Universidades** – uma visão crítica- 2018.

PANTALEÃO et al. **Sustentabilidade em campi universitários: um estudo de caso do grupo Aliança Internacional das Universidades de Pesquisa**- São Paulo, 2018.

SCOTELANO et al. **O Uso das Práticas de Gerenciamento de Projetos na Implementação de Programa de Resíduos – Um Estudo de Caso no Cefet -RJ** Petrópolis RJ 2016.

EYERKAUFER et al. **Planejamento Estratégico para Desenvolvimento Sustentáveis Local Sob a Ótica da Governança Pública**, 2016.

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMPETITIVO SOB A PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE<sup>1</sup>

## COMPETITIVE STRATEGIC PLANNING UNDER THE SUSTAINABILITY PERSPECTIVE

### PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMPETITIVA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA SOSTENIBILIDAD

Terli Monteiro Ayres<sup>2</sup>  
Patrícia Raquel Sottoriva<sup>3</sup>

#### RESUMO

A palavra estratégia surgiu há muito tempo, antes de Cristo, desde então, o procedimento vem sendo utilizado por muitas instituições para o alcance de suas finalidades. O planejamento estratégico é importante para as empresas e visa o estabelecimento de objetivos, metas e o alcance de resultados, pois ele proporciona uma visão sistêmica e um direcionamento. O instrumento de plano voltado para a competitividade tornou-se um diferencial e mantém as organizações no mundo dos negócios, sendo para o longo prazo e o estabelecimento de objetivos e metas. Nos dias atuais com os impactos das atividades humanas mais evidentes, surge a necessidade urgente de minimizar ou mudar processos identificados como negativos a sociedade. Por este motivo, as indústrias passaram a busca da sustentabilidade, que envolve vários âmbitos, como social, empresarial e ambiental. A sustentabilidade empresarial pode ser observada pela ótica da continuidade a longo prazo e produtividade, mas também considera a relação com o meio ambiente. Observou-se um grande desafio e uma adequação do planejamento estratégico competitivo com uma nova ótica. A percepção do instrumento como sustentável torna-se fundamental e traz diferenciação, pois grandes investidores mudaram o olhar e exigências no momento de escolher uma aplicação. O alinhamento das ações estratégicas com a sustentabilidade ambiental é um grande desafio, cada vez mais exigido e implantado no mundo todo.

**Palavras-Chave:** Planejamento Estratégico; Estratégia Competitiva; Planejamento Competitivo; Sustentabilidade

#### ABSTRACT

The word strategy appeared a long time ago, before Christ, since then, a procedure has been used by many institutions to reach their ends. Strategic planning is important for companies and aims at establishing objectives, goals and achieving results, as it provides a systemic vision and direction. The plan instrument focused on competitiveness has become a differential and keeps organizations in the business world, being focused on the long term and the establishment of objectives and goals. Nowadays, with the impacts of human activities more evident, there is an urgent need to minimize or change processes identified as negative to society. For this reason, industries started to search for sustainability, which involves several areas, such as social, business, and environmental. Corporate sustainability can be seen from the perspective of long-term continuity and productivity, but it also considers the relationship with the environment. There was a great challenge and an adaptation of the competitive strategic planning with a new perspective. The perception of the instrument as sustainable becomes fundamental and brings differentiation, as large investors have changed their look and requirements when choosing an application. Aligning strategic actions with environmental sustainability is a major challenge, increasingly demanded and implemented worldwide.

---

<sup>1</sup> Artigo publicado como fruto de parceria internacional, institucional entre a UniEnsino e a UDE

<sup>2</sup> Mestranda em Direção e Administração de Empresas- UDE, Universidade de la Empresa, Montevideu. Uruguai. E-mail: terliayres@hotmail.com

<sup>3</sup> Doutora e professora da UniEnsino em parceria com a UDE – E-mail: profa.patriciasottoriva@gmail.com

**Keywords:** Strategic Planning; Competitive Strategy; Competitive Planning; Sustainability.

#### **ABSTRACTO**

La palabra estrategia apareció hace mucho tiempo, antes de Cristo, desde entonces, el procedimiento ha sido utilizado por muchas instituciones para lograr sus propósitos. La planificación estratégica es importante para las empresas y tiene como objetivo establecer objetivos, metas y lograr resultados, ya que proporciona una visión y dirección sistémica. El plan instrumento orientado a la competitividad se ha convertido en un diferencial y mantiene a las organizaciones en el mundo empresarial, siendo para el largo plazo y el establecimiento de objetivos y metas. Hoy en día, con los impactos de las actividades humanas más evidentes, existe una necesidad urgente de minimizar o cambiar los procesos identificados como negativos para la sociedad. Por esta razón, las industrias comenzaron a buscar la sustentabilidad, lo que involucra varias áreas, como social, empresarial y ambiental. La sustentabilidad corporativa se puede ver desde la perspectiva de la continuidad y productividad a largo plazo, pero también considera la relación con el medio ambiente. Hubo un gran desafío y una adecuación de la planificación estratégica competitiva con una nueva perspectiva. La percepción del instrumento como sostenible se vuelve fundamental y aporta diferenciación, ya que los grandes inversores han cambiado su perspectiva y requisitos a la hora de elegir una aplicación. Alinear las acciones estratégicas con la sostenibilidad ambiental es un gran desafío, cada vez más demandado e implementado en todo el mundo.

**Palabras-clave:** Planificación estratégica; Estrategia competitiva; Planificación competitiva; Sustentabilidad

#### **INTRODUÇÃO**

Uma empresa pode ser considerada competitiva quando consegue se destacar no mercado, manter suas atividades e até superar os concorrentes. Para ALBUQUERQUE (1992) a **competitividade** é “a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam obter e manter a longo prazo, posição sustentável no mercado”.

A elaboração de uma estratégia competitiva deverá relacionar a companhia com seu meio ambiente. As forças externas são significativas e o grau de concorrência depende de 05 (cinco) forças competitivas básicas: produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores, rivalidade entre empresas existentes e ameaça de novos entrantes. (PORTER,2004)

Para se ter uma estratégia empresarial eficiente, estas forças externas devem ser consideradas e analisadas. Nestas condições, o Planejamento Estratégico torna-se um processo fundamental para manter a competitividade ao longo dos anos, sendo um processo sistêmico para o alcance dos objetivos. O Planejamento Estratégico é um instrumento de grande importância, pois proporciona pensamento sistêmico, engajamento, raciocínio analítico e a elaboração de ações que visem minimizar possíveis impactos a longo prazo e maximizar o alcance dos resultados.

Apesar da importância e necessidade da competitividade e de ações planejadas de forma estratégica, percebe-se a carência de preservação da sustentabilidade ambiental. Como percebe-se nas atividades humanas, que têm causado impactos ao meio ambiente e comprometido a qualidade de vida de gerações futuras. Desde 1960 alguns países já elaboravam medidas de proteção ao meio ambiente e em meados dos anos 1970, surge a preocupação formal com a preservação ambiental e o termo sustentabilidade foi utilizado pela primeira vez na Conferência de Estocolmo. Nesta reunião foram discutidos aspectos políticos, econômicos e sociais de preservação ambiental. Posteriormente outras convenções com o tema foram realizadas, como por exemplo, Conferências das Partes (COP's), Rio - 92, Rio + 10 entre outras.

Os países têm um grande desafio de diminuir os impactos causados pelas empresas ao meio ambiente e estas precisam adequar suas condutas de forma a abalarem o mínimo possível negativamente o ecossistema e manterem sua produtividade. O Planejamento Estratégico competitivo sob a ótica da sustentabilidade, ou seja, manter a atuação das organizações, lucratividade, manutenção de suas atividades, posição no mercado, diferenciação dos concorrentes e ainda assim se destacar como sustentável, como engajada em questões que visem garantir o futuro da população, de forma geral é uma instigação a uma nova realidade.

A relevância deste estudo mostra-se no grande desafio de avaliar os conceitos de planejamento estratégico competitivo com sustentabilidade e encontrar possíveis pontos de equilíbrio, entre as necessidades industriais e do ecossistema global.

## **METODOLOGIA**

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. (Gil, Antonio Carlos, 2002) Este artigo tem como objetivo caracterizar, descrever e analisar os conceitos de Planejamento estratégico dentro da ótica da competitividade e sustentabilidade, a partir de revisão de literatura. Por meio de revisão da literatura, procurou-se contribuir com os estudos acadêmicos e organizacionais sobre o tema.

Os conceitos de planejamento estratégico, planejamento estratégico competitivo, competitividade, sustentabilidade e outros deram suporte a pesquisa. O trabalho baseou-se em um horizonte temporal de 10(dez) anos, incluindo o período de 2010 a 2020 e alguns anos anteriores. Uma pesquisa bibliográfica envolve livros, publicações periódicas e impressões diversas. Nesta, foram selecionadas 30 (trinta) obras, que tratam do tema abordado, dentre



elas 16 (dezesseis) artigos, sendo destes 3 (três) publicados em revistas científicas, como por exemplo, Revista Ibero Americana de Estratégica. Foram estudados 08 (oito) livros que abordam o tema planejamento estratégico, competitividade e sustentabilidade, 1 (um) livro sobre elaboração de projetos e 6 (seis) monografias, dentre estas 1 (uma) tese de doutorado.

## **DESENVOLVIMENTO**

### **Planejamento estratégico e competitivo nas organizações**

A palavra estratégia ou sua denominação surgiu como referência utilizada no exército e na área administrativa na época de Péricles (450 a.C). Desde então, o procedimento vem sendo adotado por diferentes entidades para o alcance de suas finalidades. Desde 1700 os termos ou formas de planejamento vêm passando por transformações até se alcançar o Planejamento Estratégico; após 1970 com os autores Russel Ackoff, Igor Ansoff entre outros que formalizaram o instrumento.

Atualmente, o processo é fundamental e demonstra a capacidade de adaptabilidade e preparo para possíveis ameaças do ambiente externo. Durante o estudo foram identificadas algumas visões diferenciadas do que seria o Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência. (OLIVEIRA,2007, p.4)

O mesmo autor também conceitua como o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa. (OLIVEIRA, 2007, p.17-18). Segundo Kotler (1992, p. 63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

De acordo com Kotler (2005, p.68, apud OLIVEIRA, 2015, p.15), o planejamento verifica 3(três) áreas chaves da empresa: gerenciamento, avaliação de algumas características que a influenciam e a estratégia. Nos autores citados, percebe-se que o planejamento

estratégico proporciona uma visão sistêmica e direciona as ações, estabelecendo algumas normas para o alcance dos objetivos e metas.

O planejamento estratégico é importante porque identifica a situação atual de uma organização, auxilia na criação dos objetivos e metas, direciona a sua atuação e mede os resultados. Uma entidade sem plano sistêmico está sem direcionamento. Este instrumento deve ser de uso contínuo, podendo ser modificado conforme as necessidades de atuação no ambiente externo. Ele também deve envolver todas as atividades e setores, de forma que todos olhem e queiram alcançar o mesmo alvo.

Um planejamento estratégico pode ser iniciado com o diagnóstico, definição dos campos de atuação, da visão, da missão, dos valores (diretrizes) e dos objetivos da empresa, que serão visualizados por meio do Mapa Estratégico. Isso será disseminado com ferramentas de comunicação empresarial, avaliado com ferramentas como, matriz Swot, Ansof, Came entre outras e medido com o Balanced Scorecard. A visão trata do futuro, onde se quer chegar, onde se deseja estar em determinado espaço de tempo.

A missão é a razão da existência. Por que existe? Por que ou para quem faz o que faz? Os valores são crenças e conceitos que fazem parte da organização, algo que a mesma se identifica, pratica e demonstra aos stakeholders. Objetivos são os alvos, o que se pretende alcançar e as metas são a quantificação destes.

Diante disto, observa-se a necessidade de um planejamento estratégico voltado para competitividade, ou seja, para o alcance de uma posição diferenciada, para a permanência nos negócios e para o atingimento dos objetivos traçados. O recurso contextualizado, assessora nas atividades frente aos concorrentes, pois existem resultados positivos na utilização de técnicas e processos elaborados para os resultados de longo prazo.

A estratégia deve ser flexível, voltada para o modo de atuação, com propósito, integrada, longo prazo, que traga diferenciação, posicionamento e até destaque no ramo de atuação. De acordo com Chiavenato (2003), o planejamento estratégico é um processo essencial dentro da organização porque traça as diretrizes para o estabelecimento dos planos de ação que resultarão em vantagens competitivas.

### **Necessidade de competição ou diferenciação das empresas**

Hoje, ser competitivo passa a ser uma questão metodológica. As cartas estão na mesa. Só há uma coisa definida no contexto de negócios: mudança, em ambientes incertos, como no ambiente de negócios, a organização deve procurar alta performance por meio da renovação estratégica. (CHIAVENATO,2003, p.21)

A disputa entre as empresas tornar-se cada vez mais comum, após a globalização a diferenciação entre elas foi dificultada, pois os mercados foram abertos, houve maior acessibilidade a tecnologia e informação, entre outros fatores, que diminuiram a diferenciação e aumentaram a similaridade entre produtos e serviços.

A concorrência tornou-se mais acirrada, os produtos mudam mais rapidamente, as pessoas trocam as preferências em tempos curtos, elas buscam outras vantagens, além de preço, como qualidade, exclusividade e detalhes.

O número de corporações que oferecem produtos similares ou substitutos cresceu, as mudanças ocorrem de maneira cada vez mais rápida, por isso, a flexibilidade tornou-se uma atitude fundamental para permanência no mercado e a sobrevivência em épocas difíceis.

Para os economistas da Teoria da firma, a competitividade pode ter várias compreensões, sendo mais analítica e relacionada com custos, lucros, produtividade, competências e inovação. Já para administradores ou teóricos desta área, a competição é mais dinâmica e envolve o mercado de atuação. (GONÇALVES, BARBOSA E SILVA, 2009).

De acordo com Porter (2004), existem 03(três) estratégias genéricas, que auxiliam no posicionamento frente as 05(cinco) forças da concorrência, são elas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

Outra maneira de se manter a competitividade estratégica é quando uma empresa consegue formular e implantar com sucesso uma estratégia de criação de valor. (HITT; HOSKISSON, 2011). Observa-se que para se destacar em um mundo altamente competitivo, é necessário a implantação de estratégias que sejam difíceis de serem copiadas pelos concorrentes e tragam um posicionamento superior.

As estratégias competitivas devem ser revisadas, melhoradas e mudadas ao longo dos anos, pois a flexibilidade e a adaptabilidade são características essenciais aos negócios. O comportamento diante de fatores externos e internos, que influenciam no retorno das indústrias irá afetar a sua continuidade e atuação com os clientes.

A hiperconcorrência é um termo utilizado no século XXI, pois os concorrentes atuam de forma diferenciada e inovadora, ou seja, uma concorrência acima da normalmente analisada. O consumo mundial está mudando, países emergentes ou em desenvolvimento são vistos como clientes com maior potencial em relação a outros desenvolvidos.

A grande necessidade de diferenciação para se manter na competição está em como a organização irá se posicionar e reagir a estas mudanças, aos novos perfis de clientes, aos novos produtos e tendências de consumo. O planejamento competitivo irá contribuir para o destaque,

a lucratividade e a manutenção dos serviços corporativos em um cenário de mudanças cada vez mais rápidas e sem previsões seguras.

### **O que seria a sustentabilidade empresarial?**

O conceito de desenvolvimento sustentável surgiu na década de 1960 e foi consolidado no relatório “Nosso Futuro Comum” publicado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e desenvolvimento da ONU (Organização das Nações Unidas) em 1987, que diz: “o desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem suas próprias necessidades”.

No ano de 2000, a ONU elaborou um documento intitulado Pacto Global, que estabelece diretrizes para a responsabilidade empresarial. Nele foram descritos 10(dez) princípios, que guiarão a atuação de países, pessoas e indústrias em geral. A declaração envolve atuação de forma responsável e está orientada para 04(quatro) áreas: direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção.

Diante, dos trabalhos expostos e das preocupações internacionais sobre meio ambiente, pessoas, trabalho, produtividade entre outras, surge a necessidade de conceituação do avanço consciente das instituições, que necessitam manter-se em atividade e com lucro, mas precisam atuar de forma aceitável pela sociedade.

As empresas precisam se manter sustentáveis, gerando lucratividade e mantendo suas ações a longo prazo, porém o impacto gerado destas atitudes dentro do ambiente externo, leva a uma reflexão: O que seria ou no que estaria envolvida a sustentabilidade empresarial?

Por isto, questões como responsabilidade ambiental e social deverão implicar na conduta diária de produção, vendas e negociações.

A preocupação com a manutenção do ambiente externo e com a resposta a sociedade atual e futura envolvem a sustentabilidade tanto no sentido econômico como no sentido ecológico.

Segundo Coral (2002), que propõe um modelo de sustentabilidade empresarial, onde são alinhados os princípios de sustentabilidade econômica, sustentabilidade ambiental e sustentabilidade social, é demonstrada a importância do pensamento em conjunto no momento da atuação de uma organização e das repostas dadas as partes afetadas.

A sustentabilidade empresarial tem relação com a responsabilidade social e o compromisso perante as pessoas afetadas, que também observam os resultados e comportamento das organizações.

Os impactos gerados nas pessoas e no mundo geral devem ser positivos, o que vai demonstrar uma atuação ecologicamente correta.

As empresas precisam continuar buscando o lucro, mas com o dever de serem sustentáveis e de prestarem contas às pessoas no ambiente de atuação. Estas estão mais exigentes e observam as ações e envolvimento antes de realizarem seus negócios e investimentos.

A sustentabilidade como analisada, envolve a continuação dos negócios com responsabilidade perante a comunidade de atuação, perante seus clientes, colaboradores e pessoas de uma maneira geral.

### **Planejamento estratégico competitivo versus sustentabilidade**

Existem diversos conceitos sobre sustentabilidade empresarial, como citados anteriormente e muitos envolvem a capacidade de gerações futuras, desenvolvimento humano, partes interessadas, modelo de gestão de negócios entre outros.

Porém, essa condição envolve mudanças de mentalidade, de práticas de gestão e uma nova visão de futuro, não apenas atitudes ambientais ou possíveis garantias de conservação da vida humana.

O *Triple Bottom Line*, formulado por John Elkington, diz que as organizações devem analisar as questões econômicas, ambientais e sociais relacionadas com sua atuação. A criação desse conceito foi essencial para mudança de pensamento, que antes era voltado apenas para custos e lucros.

A sustentabilidade empresarial é mais ampla do que se possa imaginar, envolvendo a continuidade dos negócios, relações com ambiente interno e externo, além do relacionamento com os stakeholders.

Por outro lado, competitividade trata da capacidade de participação em determinado mercado com outras indústrias, podendo envolver preço, produtos, qualidade e outras características de acordo com o ramo de trabalho.

Para Haguenaer (2012), a competitividade poderia ser definida como a capacidade de uma indústria (ou empresa) produzir mercadorias com padrões de qualidade específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos em níveis iguais ou inferiores aos que prevalecem em indústrias semelhantes no resto do mundo, durante certo período.

Nos dias atuais, as pessoas buscam muito mais que apenas preço, buscam serviços e características que consideram importantes, por isso, ao gerar valor para os clientes cria-se um diferencial que traz vantagens competitivas.

As organizações devem atuar em todas as áreas de modo que este valor seja percebido nas atividades finalísticas pelos consumidores. Esta ação gera posicionamento frente aos concorrentes.

O planejamento estratégico competitivo está voltado para um planejamento a longo prazo que gere diferencial nas organizações em relação aos seus concorrentes. Este deve possuir características e incluir atividades que sejam exclusivas ou difíceis de imitar.

O instrumento empresarial versus a competitividade leva ao seguinte pensamento: seria ou não possível a união dessas duas ações? Parecem antagônicas, mas podem ser incrementadas em conjunto, podem ser relacionadas ou complementares?

O modelo de gestão sustentável empresarial e ambiental exige alguns desafios com relação aos custos nas áreas controle, preservação, utilização de novas tecnologias, capacitação da equipe e montantes para indenizações ou recuperações.

Outros desafios são ligados à incorporação de objetivos relativos ao tema dentro das atividades, da falta de percepção dos impactos institucionais, da sensibilização dos colaboradores e muitas vezes do próprio empresário entre outros.

Por outro lado, a atividade dentro dos processos organizacionais, se tornará uma estratégia competitiva e gerará um diferencial na forma de atuação, valorização da marca, uma visão diferenciada dos envolvidos e uma mudança postural dentro e fora do ambiente de trabalho. Além de gerar novas oportunidades e novos negócios.

### **Alinhando o planejamento estratégico com a perspectiva sustentável**

Além da produtividade e do lucro, as empresas precisam buscar a sustentabilidade no âmbito dos negócios e meio ambiente. A manutenção a longo prazo não pode colocar em risco a existência de vida saudável para as próximas gerações, e isso requer um sistema alinhado em ambas as perspectivas e formas de atuação.

O instrumento de distinção deve estar atrelado à sustentabilidade, gerando um posicionamento frente aos concorrentes.

O planejamento estratégico com práticas de sustentabilidade pode gerar vantagem competitiva, na medida em que as organizações criam ações diferenciadas e difíceis de serem imitadas pela concorrência.

O alinhamento da estratégia da empresa com este processo é um grande desafio da contemporaneidade, pois os objetivos econômicos e voltados para a geração de capital devem estar em consonância com práticas ambientais e que favoreçam a sociedade em geral.

Para as grandes empresas, um fator de destaque com as atividades mencionadas, tem sido os índices de sustentabilidade. Grandes investidores procuram instituições que tenham responsabilidade ambiental e sustentável, por isso, alguns indicadores têm presença no mundo dos negócios, como Dow Jones Group Index – DJSI (DJSI, 2007) e o ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial criado em 2005 no Brasil.

As duas perspectivas estudadas podem andar alinhadas e trazer diferencial competitivo, demonstrando preocupação com o futuro empresarial e social, gerando benefícios para todas as partes envolvidas.

Por outro lado, identificam-se as empresas de pequeno porte e microempresas, que possuem características diferenciadas e são classificadas de acordo com o faturamento, número de empregados e outros critérios. Para estas a adoção de uma atitude sustentável pode vir de vários fatores, como por exemplo, cumprimento da legislação, expectativa de resultados mais favoráveis e melhor visibilidade na área de atuação.

Com a finalidade de reconhecer e atestar as empresas que possuem processos adequados, compromisso com a preservação ambiental e trazer um diferencial competitivo, algumas certificações foram criadas. No Brasil, Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é a responsável pela ISO 14.000, que possui requisitos que auxiliam e geram compromisso na redução dos impactos gerados pelos processos e implanta uma cultura de preservação.

O pensamento sistêmico de líderes e colaboradores auxiliam neste alinhamento, no qual a busca principal não são os ganhos financeiros, mas que todas as partes (organizacional, ambiental e social) saiam ganhando. Uma ideia de união de forças para que os trabalhos continuem, as vendas aconteçam e o planeta fique em equilíbrio.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo acerca do planejamento estratégico competitivo sob a perspectiva da sustentabilidade, realizado por meio de revisão da literatura, teve como objetivo descrever os diferentes conceitos sobre o tema, bem como analisar o conteúdo e gerar uma reflexão.

As diferentes abordagens levam ao pensamento da importância da sustentabilidade dentro de qualquer organização, embora as noções sejam diferentes para alguns autores, ou seja, de acordo com perspectiva de continuidade ou ambiental.

As dificuldades de implantação das técnicas ou a falta de preocupação com o futuro são alguns fatores que impedem o planejamento abordado de estar em sintonia com o ambiente externo.

Observou-se que o planejamento estratégico competitivo sob a perspectiva da sustentabilidade reúne os elementos do sistema de diferenciação com uma visão de futuro e pode trazer grande vantagem para as empresas que o adotam.

A sustentabilidade é uma atitude real, que é objeto de valor de grandes investidores e da sociedade mundial.

As publicações pesquisadas foram de suma importância para este trabalho, tendo sido utilizados livros de autores conceituados, publicações e revistas científicas.

Por fim, espera-se que o material apresentado amplie os pensamentos, auxilie nas investigações e forneça informação adequada para conceitos, comparações e pesquisas.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L.G. **Competitividade em recursos humanos**. Revista de administração, São Paulo, 1992, p 16-29.

ALDAY, Hernan E. Contreras. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista da Fae**, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000.

ARAUJO, Geraldino Carneiro de; BUENO, Miriam Pinheiro; SOUSA, Adriana Alvarenga de; MENDONÇA, Paulo Sergio Miranda. **SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL: Conceito e Indicadores**. In: Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 3., 2006. ANAIS CONVIBRA. Disponível em: <<https://silos.tips/download/iii-convibra-24-a-26-de-novembro-de-2006-2>>. Acesso em: 24 set 2021.

ARAUJO, Liana Maria Santiago Cavalcante; PEREIRA JUNIOR, Antonio Jorge; ANDRADE, Thiago Pinho de. **Sustentabilidade empresarial: função ou responsabilidade social da empresa**. Revista de Direito Empresarial - RDEmp. Belo Horizonte. set-dez.2020.



Disponível em:  
<[https://www.academia.edu/45653658/Sustentabilidade\\_empresarial\\_fun%C3%A7%C3%A3o\\_ou\\_responsabilidade\\_social\\_da\\_empresa](https://www.academia.edu/45653658/Sustentabilidade_empresarial_fun%C3%A7%C3%A3o_ou_responsabilidade_social_da_empresa)>. Acesso em: 26 set 2021.

BACK, Léa Schmatz. **Responsabilidade social corporativa em empresas de pequeno e médio porte:** fatores que influenciam a adoção de iniciativas de sustentabilidade. 2015. 115f. Tese (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2015.

CALCAGNOTTO, Antonio Candido Parta Vieira. **Planejamento estratégico:** As Estratégias competitivas e sua aplicação em empresas de varejo da região de Caxias do Sul. 1995. 177f. Dissertação (Mestrado em administração). Área de Concentração: Organização, Recursos Humanos e Planejamento - Curso de pós-graduação da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico** - Fundamentos e Aplicações. 12 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

**COMPETITIVIDADE organizacional: caminhos alternativos.** Disponível em:  
<<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1997-est-11.pdf>>. Acesso em: 12 set 2021.

CORAL, Eliza. **Modelo de planejamento estratégico para sustentabilidade empresarial.** 282 f. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CORAL, Eliza; Rossetto, Carlos Ricardo; Selig, Paulo Maurício. **Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial:** uma proposta para convergência das estratégias econômicas, ambientais e sociais. Disponível em:  
<[http://www.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/7/enanpad2003-eso-1303.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/7/enanpad2003-eso-1303.pdf)>. Acesso em 11 set 2021.

CORAL, Eliza; STROBEL, Scapulatempo Juliana; SELIG, Paulo Mauricio. **A competitividade empresarial no contexto dos indicadores de sustentabilidade corporativa.** In: Encontro Nac. de Eng. de Produção, 24., 2004. - Florianópolis. ANAIS

ABEPRO. Disponível em:  
<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2004\\_enegep1002\\_0574.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2004_enegep1002_0574.pdf)>. Acesso em 12 set 2021.

DI SIERRO, Luiz Carlos; VASCONCELLOS, Marcos Augusto de. **Estratégia e Competitividade Empresarial: Inovação e criação de valor**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

EVANGELISTA, Jane Leroy. **Estratégias segundo os modelos de Michael Porter: um estudo de caso no ramo de varejo da moda**. 2009. 106 f. Tese (Mestrado profissional em administração). Área de concentração: Gestão da Inovação e Competitividade. Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Minas Gerais.

FIGUEIREDO, Débora Ferreira. Uma Reflexão sobre o Planejamento Estratégico. **Revista administração em diálogo**. São Paulo, jan,2009. Seção artigos. Disponível em:<<https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/1697>>. Acesso em 19 set 2021.

FROEHLICH, Cristiane; BITENCOURT, Claudia Cristina. Sustentabilidade Empresarial: um estudo de caso no Hospital Mãe de Deus. **Sustentabilidade em debate**. Brasília. set-dez, 2015. Disponível em: <<https://periodicos.unb.br/index.php/sust> >. Acesso em: 30 set 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**.4º ed.São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES JUNIOR,Silvio Figueiredo; GOMES, Andre Raeli. **As vantagens da sustentabilidade empresarial**. INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção, São Paulo, ago,2010. Disponível em: <[http://www.ingepro.com.br/Agost\\_2010.html](http://www.ingepro.com.br/Agost_2010.html)>. Acesso em 01 out 2021.

HAGUENAER, Lia. **Competitividade: Conceitos e Medidas**. Uma Resenha da Bibliografia Recente com Ênfase no Caso Brasileiro. Revista de economia contemporânea. Rio de Janeiro, 2012. Seção artigos. Disponível em:  
<<https://www.scielo.br/j/rec/i/2012.v16n1/?section=MEM%C3%93RIA%20DO%20IE-UFRJ:%20DEZ%20ANOS%20SEM%20LIA%20HAGUENAUER>>. Acesso em 04 out 2021.

HERBST, Otto Roberto. **Fatores de competitividade:** O que está acontecendo com os recursos que determinam as vantagens competitivas das empresas?1995.77f. Tese (Master in Business Administration). Área de concentração: ORH. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

HITT, Michael A.; IRELAND, R Duane; HOKISSON, Robert E. **Administração estratégica:** Competitividade e globalização. Tradução de Eliane Kanner, Maria Emilia Guttilla e All Tasks. 2. edição. São Paulo: Cengage Learning, 2011. 415 p.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

KRUGLIANSKAS, Isak; PINSKY, Vanessa Cuzziol. **A Gestão Estratégica da Sustentabilidade Experiências Brasileiras.** Rio de Janeiro. Elsevier, 2014.

LEMONS, Angela Denise; NASCIMENTO, Luis Felipe. A produção mais limpa como geradora de inovação e competitividade. **Revista de administração contemporânea-RAC**, Maringá, abr,1999. Seção artigos. Disponível em:< <https://doi.org/10.1590/S1415-65551999000100003>>. Acesso em 13 set 2021.

MONTEIRO, Anderson Alexandre Ferreira; SANTOS, Thaísa Renata dos; SANTOS, Geovane Camilo dos. **Índice de sustentabilidade empresarial(ISE) e desempenho econômico-financeiro nas empresas da B3.** Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade - RAGC. Campinas.2020. Seção Artigos. Disponível em: <<https://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/ragc/issue/view/140/showToc>>. Acesso em: 22 set 2021.

OLANDA, Isaque Pedro de; FROTA, Jonas. **Mini Curso Estratégia para pequenas e médias empresas.** Sobral-CE, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de.**Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 23. edição. São Paulo. Atlas, 2007.331 p.

OLIVEIRA, Margareth Medeiros Marques. **A importância do Planejamento estratégico para empresas de Pet Shop.**2015. 57f. Monografia (Especialista em Gestão estratégica e qualidade). Universidade Candido Mendes, Distrito Federal.

PAIVA, Ricardo Viana Carvalho de; GONÇALVES, Raquel Garcia; BARBOSA, Francisco Vidal; SILVA, Georgia Alves Videira da. Reflexões sobre o conceito de competitividade segundo a Teoria da Firma. **REUNA**. Belo Horizonte. mai-ago, 2009. Seção Capa. Disponível em: <<https://revistas.una.br/reuna/article/view/331>>. Acesso em: 26 set 2021.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise da indústria e concorrência. Tradução Free Pass. 16 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SANTOS, Gleiziane Dias dos; CHIARETTO, Silvana. **O planejamento estratégico como uma vantagem competitiva de mercado:** Papel do Planejador. Revista eletrônica acervo científico. Jan, 2019. Disponível em:< <https://doi.org/10.25248/reac.e339.2019>>. Acesso em: 27 set 2021.

SILVA, Eneas Minelle; BALBINO, Debora Prazeres. **Criando vantagem competitiva sustentável:** a responsabilidade sociambiental empresarial À luz da visão baseada em recursos. Revista Ibero Americana de Estratégia. São Paulo, vol. 12, núm. 1, p. 29-53, enero-marzo, 2013.

TAMIOZZO, Henrique Cesar; KEMPFER, Marlene. **O pacto global e a sustentabilidade empresarial:** positvação e efetividade das diretrizes e a ordem jurídica brasileira. SCIENTIA IURIS. Londrina. Abr, 2016. Seção document.

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMPETITIVO SOB A PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE<sup>1</sup>

## COMPETITIVE STRATEGIC PLANNING FROM THE PERSPECTIVE OF SUSTAINABILITY

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMPETITIVA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA SOSTENIBILIDAD

Ana Paula de Jesus Carvalho<sup>2</sup>  
Tiago Gonçalves Quadros<sup>3</sup>  
Lucas Vanslanv da Silva Wolff<sup>4</sup>

### RESUMO

O objetivo deste artigo é refletir sobre o planejamento estratégico competitivo sob a perspectiva da sustentabilidade. Em vista disto, optou-se por realizar uma pesquisa bibliográfica sistemática que aborde o tema. Dessa forma, apresentar uma breve análise do uso do planejamento estratégico como ferramenta, na qual a empresa tem a iniciativa de aperfeiçoar o desempenho financeiro ao desenvolver a vantagem competitiva sustentável que lhe confere uma forma diferenciada de atuar no mercado. Em suma, ponderar que o planejamento estratégico, quando adequado as circunstâncias, interna e externa, da empresa, favorecem oportunidades de aquisição da vantagem competitiva sustentável frente as outras organizações.

**Palavras-chaves:** Planejamento Estratégico; Estratégia Competitiva; Planejamento Competitivo e Sustentabilidade.

### ABSTRACT

The purpose of this article is to reflect on competitive strategic planning from the perspective of sustainability. Based on this, it was chosen to conduct a systematic bibliographical search that addresses the theme. Thus, to present a brief analysis of the use of strategic planning as a tool in which the company has the initiative to improve financial performance, developing a sustainable competitive advantage that gives it a differentiated way of acting in the market. In short, to consider that strategic planning, when appropriate to the internal and external circumstances of the company, provides opportunities to acquire sustainable competitive advantage over other organizations.

**Keywords:** Strategic Planning; Competitive Strategy; Competitive Planning and Sustainability.

### ABSTRACTO

El propósito de este artículo es reflexionar sobre la planificación estratégica competitiva desde la perspectiva de la sostenibilidad. Ante esto, se decidió realizar una búsqueda bibliográfica sistemática que aborde el tema. Así, presentar un breve análisis del uso de la planificación estratégica como herramienta, en el que la empresa toma la iniciativa de mejorar su desempeño financiero desarrollando una ventaja competitiva sustentable que le otorgue una forma diferente de operar en el mercado. En definitiva, considere que la planificación estratégica,

---

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

<sup>2</sup> Mestranda em Administração e Direção de Empresas Universidad de la Empresa (UDE). E-mail: paulacarvalho20@yahoo.com.br

<sup>3</sup> Especialista, professor da UniEnsino em parceria com a Universidad de la Empresa (UDE). E-mail: enghriacivil@faculdadeanchieta.edu.br

<sup>4</sup> Mestre, professor da UniEnsino em parceria com a Universidad de la Empresa (UDE) – e-mail – lucas.vanslanv.wolff@gmail.com

cuando corresponde a las circunstancias internas y externas de la empresa, favorece oportunidades para adquirir una ventaja competitiva sostenible frente a otras organizaciones.

**Palabra-chave:** Planificación estratégica; Estrategia competitiva; Planificación competitiva y sostenibilidad.

## INTRODUÇÃO

No contexto atual, no qual as ações humanas geram impactos diretos, especialmente se forem negativos, ao meio ambiente, é necessário que as organizações considerem o planejamento estratégico uma ferramenta, na qual terá a possibilidade de promover ações, que viabilizem o crescimento geral da empresa, para atingir objetivos e metas, as quais também contemplem a preocupação ambiental de caráter sustentável. Nesta perspectiva, Oliveira (2007) define o planejamento estratégico como um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado. Assim, é relevante que os objetivos a serem alcançados permitam que as metas estabelecidas para este fim, possibilitem otimizar os resultados, bem como, criar cenário de crescimento para a empresa.

Pode-se afirmar, que o planejamento estratégico competitivo sob a perspectiva da sustentabilidade, depende da capacidade que as organizações apresentam frente as mudanças constantes e rápidas que exigem, das mesmas, uma estratégia de negócio criativa e sólida. Dessa forma, a estratégia competitiva é desenvolvida com a expectativa de ser a ação, na qual surgem novas competências, para reagir as mudanças, consolidar o negócio competitivo, bem como, fortalecer o contínuo crescimento financeiro. Neste sentido, Gamble e Thompson (2012), mencionam que a estratégia competitiva de uma empresa tende a evoluir com o tempo, em razão das mudanças, circunstâncias e iniciativas social e da administração.

A vantagem competitiva, favorece o fortalecimento da empresa na sua forma de competir no mercado, quando estas, disponibilizam aos seus clientes produtos de qualidade com baixo custo, como também, demonstram que buscam o desenvolvimento sustentável, alicerçado no tripé econômico, ambiental e social, porém se preocupam com a redução do impacto ambiental promovendo intervenções com condutas de responsabilidade social.

Tendo em vista os aspectos observados, o negócio viável para a empresa visa não só a questão do resultado eficaz, mas contribui para preservação do meio ambiente. Dessa maneira, investe em ações que contemplam as demandas da sociedade atual, apresentando aos clientes produtos e serviços, os quais apesar de mostra ser uma empresa que tem seu espaço na

competitividade no mercado, também válida a preocupação pelas questões social. Por todos os aspectos mencionados, este artigo tem como objetivo propor uma breve reflexão do planejamento estratégico competitivo sob a perspectiva da sustentabilidade constatando sua importância no contexto atual.

## **A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Constantemente se ouvir falar em planejamento estratégico, assim, é preciso saber o que de fato ele proporciona quando bem elaborado, e quais as possibilidades de crescimento da empresa frente a sua prática. Portanto, inteirar-se do conceito do planejamento estratégico, conseqüentemente ampliará a atuação do que pode ser projetado no seu desenvolvimento para se alcançar objetivos, metas, inovação, bem como, competências para apresentação de um serviço e produto da organização.

Segundo Oliveira (2007), a definição do planejamento estratégico ocorre como processo contínuo, em um exercício mental que é executado pela empresa independente da vontade específica de seus executivos. Dessa maneira, as decisões para a elaboração do mesmo, devem estar ligadas as ações de estratégia de forma estruturada, pois o planejamento estratégico é também processo administrativo que sustenta metodologias diferentes, assim como, visa otimizar o grau de interação com fatores externos não contratáveis e atuando de forma inovadora e diferenciada.

A validação da metodologia apresentada no planejamento estratégico requer que as organizações deliberem o que deseja adquirir ao intentar e implementar o mesmo. Essa percepção, proporciona a identificação de informações essenciais como: as oportunidades que o mercado oferece, assim como, as ameaças externas que podem interferir no crescimento da empresa, também as particularidades da mesma que a torna forte e a torna única ou melhor no que apresenta como serviço ou produto.

Vale ressaltar, que na busca da competitividade no mercado ou no aumento da produtividade, que gerem lucro a empresa, é relevante que no planejamento estratégico esteja implícita as soluções para alternativa sustentáveis, ou seja, que haja por parte da organização uma consciência ecológica, um compromisso social, no qual crescimento organizacional e preservação ambiental estejam em equilíbrio. Sobre essa questão, Hart (1977), conforme citado por Coral (2002), “os maiores desafios a serem transpostos pelo setor público e privado para alcançar a sustentabilidade serão encontrar soluções para a poluição, a escassez dos recursos naturais e a miséria no mundo”.

Entendendo o objetivo que compõe o planejamento estratégico, é importante o utilizar como uma ferramenta que direciona as ações para atingir objetivos e metas, avaliar o desempenho da empresa, nos quais a apresentação dos resultados positivos, no que se refere a lucratividade e a inovação de serviços e produtos diferenciados numa linha da sustentabilidade. Para isso, reconhecer dentre os vários modelos de planejamento estratégico, o que melhor conduza as ações da empresa, pois esta deve conciliar o modelo escolhido a sua realidade e estágio. Tendo em vista este objetivo, Coral (2002) afirma que fatores como tamanho, diversidades de operações, estrutura organizacional, estilo de gestão, grau de impacto ambiental, entre outros, torna-se de fundamental importância na escolha do modelo do planejamento estratégico e sua abordagem de implementação para uma empresa.

Convém mencionar que o sucesso da implementação depende também de uma equipe qualificada e engajada neste processo, uma vez que a organização busca com o planejamento estratégico, modificar os estados futuros. Além disso, para verificação do sucesso deste, faz-se necessário o diagnóstico contínuo, ou seja, a constatação dos resultados os quais se pretendia atingir.

De acordo com Oliveira (2007), “o diagnóstico estratégico deve ter enfoque no momento atual, bem como no próximo momento, no próximo desafio, a fim de constituir a direção crítica para o sucesso permanente”. Então, pode-se afirmar que o diagnóstico estratégico realizado, permite uma análise dos cenários da empresa, no qual se considera as várias situações do ambiente em que ela está inserida. Por estas razões, obter o conhecimento sobre planejamento estratégico é aconselhável para as organizações, na busca do direcionamento dos objetivos e metas e sua consecução, tendo em vista a conquista da inserção no mercado competitivo.

### **Aprender a estratégia na busca da vantagem competitiva**

Visto que a estratégia é de essencial importância para a consolidação da empresa, especialmente no que se refere ao contexto atual, em que a vantagem competitiva, exige uma resposta inovadora, aprender o que ela significa favorece a elaboração de estratégias adequadas as necessidades da organização.

Neste enfoque, pode-se explicar estratégia, como ações a serem executadas, bem como, propostas que se deseja alcançar dentro de determinado prazo na empresa. Para Ansoff (1990, p.95) o conceito de estratégia, “é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização” (*apud* FARIAS e SILVA, 2017, p.5). De fato, a



empresa tende a correlacionar, estratégia, a forma como se opera alguns recursos, tais como, os financeiros, físicos, humanos entre outros, devido a busca da percepção de oportunidades e resolução de futuros problemas.

Ao que parece, para as organizações, assim como, o conceito de estratégia tem conexão com seu ambiente, também, a finalidade da estratégia é deliberar as ações que devem ser executadas para que sejam atingidos os objetivos e as metas. Sobre essa afirmativa, Oliveira (2007) menciona que a empresa defini e operacionaliza estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida.

É importante salientar, que para a empresa adquirir uma vantagem competitiva, é relevante criar uma estratégia inovadora, na qual os concorrentes não consigam reproduzir ou percebam o quanto serão, altos os custos para copiar. Segundo Hill (2011) “Uma estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva”.

A característica marcante para considerar a vantagem competitiva, deve-se as competências e capacidade que uma organização alcança por demonstrar melhor desempenho, frente aos seus concorrentes. Tal perspectiva, contudo, exige que a empresa possa planejar alguns passos como: o primeiro passo, ela deve identificar quais os fatores que podem interferir no seu crescimento, qual seu posicionamento no mercado, suas fraquezas competitivas, assim como, suas competências e recursos. O segundo tem relação com a condução da direção futura da mesma, no que diz respeito ao produto que quer vender, que público quer conquistar entre outros.

Existe um terceiro passo, que é fundamental, pois trata de qual caminho será utilizado para alcançar, o que se deseja nos passos anteriores, tem referência direta na elaboração da estratégia, nas ações que vão conduzir a vantagem competitiva. Conseqüentemente, pensar e agir frente as mudanças, torna as áreas do negócio funcional, consolidar recursos e competências, bem como conseguir adquirir os objetivos estratégicos e financeiros que se espera. Gamble e Thompson (2012), se refere a essa questão afirmando que “a estratégia de uma empresa consiste nas iniciativas e abordagens desenvolvidas pela administração para atrair clientes e agradá-los, conduzir as operações, o crescimento do negócio e atingir os objetivos de desempenho”.

Depois de entender que a estratégia é essencial para competir com sucesso e que para isso é preciso planejar os passos para alcançar metas, também deve-se compreender que uma vantagem competitiva sobre o concorrente, é fortalecida através da estratégia. Além disso, planejar e implantar estratégias no cenário competitivo, no qual consegue projetar sob seu

produto ou bem de serviço, maior número de cliente, bem como, uma predileção pelos mesmos é sinal de ter adquirido a conquista da vantagem competitiva sustentável. Sobre esta questão, Gamble e Thompson (2012) menciona o seguinte, “uma vantagem competitiva sustentável permite a uma empresa atrair números suficientemente grandes de compradores que tenham preferência permanente por seus bens de serviço em relação àqueles oferecidos pelos concorrentes”.

Outro aspecto importante, que os autores citados no parágrafo anterior, trazem como reflexão, são as abordagens confiáveis que as organizações utilizam, com a finalidade de adquirir uma vantagem competitiva sustentável, para se sobrepor aos concorrentes. Estas, tem referência com o desenvolvimento das vantagens baseadas no custo, no diferencial, em um nicho de mercado do setor e nos recursos e competência competitiva.

Desse ponto de vista, a empresa consegue ofertar como estratégia, o baixo custo do que os concorrentes, adquirindo uma vantagem competitiva sólida e duradoura, com posição de mercado, assim como, em seus respectivos setores. Com relação a criar uma vantagem embasada no diferencial, a organização busca descobrir formas de inovar constantemente, a fim de agregar valor aos seus serviços ou produtos. Nestes termos, para Gamble e Thompson (2012), “uma empresa pode desenvolver vantagem acrescentando características diferenciadoras a bens ou serviços, oferecendo aos clientes mais benefícios tangíveis e intangíveis”.

Quanto a convergir em um nicho de mercado do setor, Gamble e Thompson (2012), afirmam que organização procede com essa estratégia, para atender as necessidades e preferências especiais de um pequeno seguimento dos compradores de um setor. Assim também, tendo em vista obter a vantagem competitiva, a empresa, ainda pode desenvolver recursos e competência, que outras organizações que atuem no seu ramo de negócio, não consigam copiar suas estratégias.

Em vista dos argumentos apresentados para se obter a vantagem competitiva sustentável, pode-se afirmar que a estratégia é essencial para que se construa ações que implicará no crescimento da empresa. Além disso, considerar o ambiente competitivo no qual está inserida, fazer uma análise de seus concorrentes, adquirir uma administração eficiente, comprometida com as questões do meio ambiente. Portanto, considerar o constante e rápido avanço tecnológico que gera mudanças, exigindo da gestão da empresa a capacidade de flexibilizar ideias inovadoras e integradas ao serviço oferecido aos consumidores, a fim de ocasionar respostas criativa e eficazes.

Evidentemente, ao discorrer todos os aspectos mencionados, entende-se que a vantagem competitiva tem finalidade de apresentar um serviço diferenciado para se obter um desenvolvimento financeiro. Para isto, é relevante definir a estratégia e pôr em prática o planejamento estratégico, no qual deve estar claro os objetivos e metas a serem alcançados.

### **Perspectiva da sustentabilidade**

Tendo em vista a importância da prática do planejamento estratégico para as organizações, assim como, a relevância do caminho a percorrer em busca da vantagem competitiva, agregar a esses dois primeiros pontos uma atuação sob a visão da perspectiva da sustentabilidade é essencial para a credibilidade da empresa.

Convém lembrar, que a introdução do conceito de sustentabilidade foi primeiramente anunciada, na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, ocorrida em Estocolmo, Suécia, 1972, em razão de identificar as relações do setor industrial com o meio ambiente natural, Coral (2002).

O mundo globalizado traz novas regras econômicas de grande impacto social, como também, ao meio ambiente, e isso refleti nas ações que a empresa planeja com o objetivo de oferecer um serviço ou um produto aos seus clientes.

Nesta perspectiva, é preciso entender que a sociedade, apresenta demandas que requerem projetos comprometidos com a preservação do meio ambiente que gerem o cuidado para com as gerações futuras. Dessa forma, ao refletir o planejamento estratégico competitivo sob a perspectiva da sustentabilidade, também é coerente buscar uma visão ampla de caráter econômico, ambiental e social.

Contudo, as organizações elaboram seu planejamento priorizando alguns aspectos tais como: atingir resultados positivos financeiro, ou seja, aumentar a lucratividade. Um outro aspecto é a questão de conquistar ou ampliar seu espaço no mercado, isto é, ter o seu serviço ou produto reconhecido, também busca sua subsistência competitiva, que tem como consequência, criatividade e inovação nos seus produtos ou serviços diferenciados de seus concorrentes. Por fim, cogita a redução de custo, procuram aumentar a produção com custos menores. Assim, é necessário a inclusão do conceito do desenvolvimento sustentável na elaboração do planejamento estratégico, a fim de que a empresa possa cumprir tanto com a pretensão de atingir os aspectos já mencionados, como promover soluções inovadoras para incluir nele, as variáveis ambientais e responsabilidade social. Para Coral (2002), “o grande desafio das organizações modernas é o de buscar formas, de como ser competitiva e

sustentável ao mesmo tempo.” Essa vertente, ocorre visto que as empresas, avaliam os custos para se investir nas tecnologias ambientais avançadas, inviável economicamente.

O enfoque, sobre a prática do planejamento na perspectiva sustentável, estar na condição de estabelecer ações que os faça alcançar os objetivos e meta, contudo promover o equilíbrio entre as oportunidades do crescimento da empresa e a preservação ambiental.

Diante de tal perspectiva, cabe expor reflexões acerca da sustentabilidade econômica, que tem relevância frente a modelos e projetos estratégicos de produção, ou prestação de serviço. Dessa maneira, modera a competitividade das organizações no mercado, bem como, a expectativa de firmar o compromisso de reduzir os impactos negativos no meio ambiente,

Portanto, uma visão na perspectiva da sustentabilidade econômica tem em vista projetos, nos quais estejam evidentes que as estratégias do planejamento da empresa, contenha a produção, o consumo e a distribuição de bens de serviço valorizando e buscando não agredir o meio ambiente.

Neste nível de abstração, é fundamental levar em conta, que na sustentabilidade ambiental, é preciso motivar a redução dos desperdícios dos recursos naturais, como também, o descarte ecologicamente correto. Vê-se assim, a importância de projetos sustentáveis, pois promovem paulatinamente a mudança da mentalidade e de atitudes da sociedade, no que se refere preservar os recursos naturais.

Resumidamente, a prática sustentável proporciona um ambiente saudável, no qual a qualidade dos recursos naturais (água, solo, ar, entre outros), são possíveis quando as organizações, também se comprometem em minimizar os impactos ambientais negativos.

Além disso, a sustentabilidade no aspecto social, permite a participação da sociedade, que atualmente tem demonstrado uma conscientização positiva, isto é, busca de melhor qualidade de vida. Nesta concepção, tem valorizado os serviços e produtos que viabilizem a preservação do meio ambiente através de ações e do empenho de apresenta projetos na ótica da sustentável.

Em virtude dos fatos mencionados, cabe aqui realizar uma reflexão sobre a sustentabilidade empresarial, descrever seu conceito, assim como, apresentar o objetivo. Então, sobre seu conceito pode-se afirmar ser as várias ações que a instituição realiza, de forma consciente, primando a ética, com a intenção de confirmar o respeito ao meio ambiente, assim também, a sociedade na qual está inserida. Dessa maneira, as práticas sociais e ambientais são adotadas pelas empresas com a finalidade valorizar a imagem de sua marca, pois entendem que a sustentabilidade empresarial vai além de práticas internas. Sobre essa questão Coral, Rossetto, Selig (2003) afirmam que “as empresas devem incluir a preocupação

com meio ambiente natural e a responsabilidade social no seu planejamento estratégico para identificar oportunidades e priorizar investimentos nesta área. ”

Vale ressaltar, que o objetivo da sustentabilidade empresarial, é tão somente, fazer com que as organizações adquiram atitudes éticas e práticas que as levem obter o crescimento ambiental e econômico, uma vez que são consideradas por tais práticas, uma instituição sustentável.

Concluindo essa discussão, faz-se necessário enfatizar que o planejamento estratégico elaborado sob uma visão da sustentabilidade, pretende relacionar o crescimento econômico, social e ambiental de maneira que englobe o equilíbrio entre esses três aspectos importantes. Sendo assim, a instituição sabendo que sua sustentabilidade tem influência direta com a competitividade, com a responsabilidade social e de sua relação com meio ambiente necessita apresentar projetos que demonstre essa preocupação, para aprimorar a estratégia frente a sustentabilidade.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As considerações acima se tornam relevantes para construção do planejamento estratégico competitivo sob a perspectiva da sustentabilidade, pois nele a instituição deve buscar refletir as questões sociais, ambientais e econômicas.

Nesta perspectiva, conceituar o planejamento estratégico é fundamental para pensar nas estratégias e metas adequadas para ser capaz de inovar ao responder as demandas das mudanças constante da tecnologia. Assim, é preciso desenvolver novas competências, para consolidar o negócio competitivo a fim de promover o crescimento financeiro.

Nestes termos, administrar as situações que constituem risco para a organização, bem como, ser sustentável, dependerá da estratégia que se quer intentar para atingir as metas e objetivos. Por isso, é importante colocar o planejamento estratégico em prática, pois ele estabelece a vantagem competitiva sob os concorrentes, no que diz respeito a proporcionar aos clientes um serviço ou produto diferenciado, que não pode copiar.

Um outro aspecto analisado é de que o planejamento estratégico competitivo sob a perspectiva da sustentabilidade, tende a tornar o negócio economicamente viável, numa posição de destaque no mercado. Porém, para isso, a empresa além de levar em consideração a estratégia para atingir a lucratividade, também deve desenvolver a vantagem competitiva sustentável, ao oferecer um serviço de qualidade ao cliente e comprometer-se sobretudo, com as questões sociais.

Conclui-se que as instituições necessitam elaborar o planejamento estratégico considerando a realidade da mesma, constituir uma visão sustentável, pois o essencial para a sobrevivência da empresa as decisões que a administração conduz numa perspectiva da sustentabilidade, para contribuir com as demandas da sociedade, também promover o crescimento financeiro da empresa e finalmente atingir os objetivos e metas.

## REFERÊNCIAS

BUTTNER, Anselmo. **Vantagem competitiva através do Planejamento Estratégico: avaliação de firmas brasileiras de autopeças.** São Paulo, 2013. Disponível em: <file:///C:/Users/Sala%20Administracao/Desktop/DISCIPLINA%20ESTRATÉGIA%20COMPETITIVA/ARTIGO/972-3236-1-PB.pdf>. Acessado em: 24 de setembro 2021.

CAMISA POLO SALVADOR, Empresa. **Sustentabilidade Ambiental: conceito, importância, vantagens, exemplos de ações e mais.** Disponível em: <https://polosalvador.com.br/blog/sustentabilidade-ambiental/>. Acessado em: 25 de setembro de 2021.

CORAL, Eliza. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial: tese de doutorado UFSC.** Florianópolis, 2002. Disponível em: <C:/Users/Sala%20Administracao/Desktop/DISCIPLINA%20ESTRATÉGIA%20COMPETITIVA/ARTIGO/189235.pdf>. Acessado em: 24 de setembro de 2021.

CORAL, Eliza; ROSSETTO, Carlos Ricardo; SELIG, Paulo Maurício. **Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial: uma proposta para convergência das estratégias econômicas, ambientais e sociais.** Disponível em: <file:///C:/Users/Sala%20Administracao/Desktop/DISCIPLINA%20ESTRATÉGIA%20COMPETITIVA/ARTIGO/enanpad2003-eso-1303.pdf>. Acessado em: 24 de setembro de 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 9ª ed. Barueri: Manole, 2009. Disponível em: livro *Introdução à Teoria Geral da Administração* by Idalberto Chiavenato (1).pdf

FARIAS, Artur; JUNIOR, Antônio da Silva Neves: **O planejamento estratégico como ferramenta de gestão em um escritório de contabilidade: um estudo de caso de uma microempresa situada na cidade de Barreiras.** Fortaleza: Revista Científica Semana Acadêmica, N°. 000103, 19/01/2017. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/artigo/o-planejamento-estrategico-como-ferramenta-de-gestao-em-um-escritorio-de-contabilidade-um>. Acessado em: 05/10/2021.

GAMBLE, John E.; THOMPSON JR, Arthur A. **Fundamentos da Administração Estratégica: A busca pela vantagem competitiva**. 2ª ed. São Paulo: AMGH, 2012. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=zSc6AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR4&dq=a+estrat%C3%A9gia+e+a+busca+da+vantagem+competitiva&ots=ljdz36mta4&sig=Zf70F4gDfMDPWFyvWlgl8z\\_6nGs#v=onepage&q=a%20estrat%C3%A9gia%20e%20a%20busca%20da%20vantagem%20competitiva&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=zSc6AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR4&dq=a+estrat%C3%A9gia+e+a+busca+da+vantagem+competitiva&ots=ljdz36mta4&sig=Zf70F4gDfMDPWFyvWlgl8z_6nGs#v=onepage&q=a%20estrat%C3%A9gia%20e%20a%20busca%20da%20vantagem%20competitiva&f=false). Acessado em: 25 de setembro de 2021.

HITT, A. Michael. HOSKISSON, Robert E. IRELAND, R. Duane. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. [tradução All Tasks]. 7ª. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011. Disponível em: livro Administração estratégica competitividade e globalização by Michael A. Hitt R. Duane Ireland Robert E. Hoskisson.pdf.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23ª. ed. São Paulo: Atlas, 2007. Disponível em: LIVRO Planejamento Estrategico - 23ª edição - Rebouç.pdf.

VERDE GHAIA, Empresa. **Você sabe o que sustentabilidade empresarial?**. Disponível em: <https://www.consultoriaiso.org/voce-sabe-o-que-sustentabilidade-empresarial>. Acessado em: 25 de setembro de 2021.

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: OS *STAKEHOLDERS* E A LOGÍSTICA REVERSA COMO PERSPECTIVA DE SUSTENTABILIDADE<sup>1</sup>

## STRATEGIC PLANNING: *STAKEHOLDERS* AND REVERSE LOGISTICS AS A SUSTAINABILITY PERSPECTIVE

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: GRUPOS DE INTERÉS Y LOGÍSTICA INVERSA COMO PERSPECTIVA DE SOSTENIBILIDAD

Gleiber Lúcio de Carvalho<sup>2</sup>  
Marcelo Coelho<sup>3</sup>

### RESUMO

As organizações utilizam várias habilidades para o alcance dos seus objetivos, tanto para atender as partes interessadas, como para seus gestores. Na direção da sustentabilidade corporativa, o engajamento de stakeholders se torna ponto fundamental. Dessa maneira, levando em consideração o assunto acima relatado, sempre existe habilidades técnicas de sustentabilidade corporativa. Nesse âmbito, esse trabalho tem o objetivo geral de identificar o investimento em ações específicas na Logística Reversa das empresas. A metodologia foi de cunho bibliográfico. Como resultados, conclui-se que a logística reversa otimiza a produção na indústria, no que tange à tecnologia, a classificação, o tratamento dos produtos e à preservação ambiental, sendo importante a participação e trabalho dos stakeholders.

**Palavras-chave:** Gestão. Estratégia. Cadeia de Valor. Meio Ambiente.

### ABSTRACT

Organizations use various skills to achieve their goals, both to serve stakeholders and their managers. In the direction of corporate sustainability, stakeholder engagement becomes a fundamental point. In this way, considering the above-mentioned issue, there is always technical skills in corporate sustainability. In this context, this work has the general objective of identifying the investment in specific actions in the Reverse Logistics of companies. The methodology was bibliographical in nature. As a result, it is concluded that reverse logistics optimizes production in the industry, regarding technology, classification, product treatment and environmental preservation, with the participation and work of stakeholders being important.

**Keywords:** Management. Strategy. Value Chain. Environment.

### ABSTRACTO

Las organizaciones utilizan diversas habilidades para lograr sus objetivos, tanto para servir a las partes interesadas como a sus gerentes. En la dirección de la sostenibilidad corporativa, la participación de las partes interesadas se convierte en un punto fundamental. De esta forma, teniendo en cuenta el tema antes mencionado, siempre hay habilidades técnicas en sustentabilidad corporativa. En este contexto, este trabajo tiene el objetivo general de identificar la inversión en acciones específicas en la Logística Inversa de las empresas. La metodología fue de carácter bibliográfico. Como resultado, se concluye que la logística inversa optimiza la producción en la industria, en cuanto a tecnología, clasificación, tratamiento de productos y preservación ambiental, siendo importante la participación y el trabajo de los grupos de interés.

---

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

<sup>2</sup> Mestrando em Administração e Direção de Empresas Universidad de la Empresa (UDE). E-mail: gleiber.lucio@gmail.com

<sup>3</sup> Doutor e professor da UniEnsino, em parceria com a Universidad de la Empresa (UDE). E-mail: mcoelho2011@hotmail.com



**Palabras-clave:** Gestión. Estrategia. Cadena de valor. Medio ambiente.

## INTRODUÇÃO

Em um ambiente de negócio, caracterizado pela velocidade das mudanças e pautado pelo avanço das tecnologias, comportamento mais exigente dos consumidores e da globalização, torna-se imprescindível um modelo de gerenciamento ágil e flexível às demandas dos clientes. É então que, nesta perspectiva, o gerenciamento de projetos toma espaço no mundo dos negócios, otimizando a destinação de recursos e emprego dos esforços.

Baseado em prioridades e objetivos específicos, os projetos requerem mobilização de equipes de trabalho flexíveis, recursos e esforços para execução de empreendimentos, sejam permanentes ou temporários. Todavia, para o desenvolvimento de qualquer projeto, faz-se necessário que o gerente e sua equipe saibam quais são os principais interessados nesse projeto, pois existem pessoas e organizações interessadas e influenciadas pelo resultado proveniente do projeto. Essas pessoas e organizações são conhecidas como partes interessadas no projeto ou *stakeholders*.

Dessa forma, *stakeholders* pode ser um indivíduo, um grupo ou uma organização que influencia ou é influenciada por alguma decisão, atividade ou resultado de um projeto (PMBOK, 2013), sendo importante conhecer essas partes interessadas de cada projeto, destacando seus interesses e poder de interferência nos objetivos do projeto.

Algumas partes interessadas apenas buscam o reparo ou retribuição pelo impacto do projeto, podendo assim, ser uma benfeitoria para a sociedade, não envolvendo interesse direto e nem benefício próprio. É possível separar os *stakeholders* em internos e externos à organização e ao projeto: os internos compreendem a própria organização, com seus proprietários, diretores, gerentes e funcionários, e os externos são os fornecedores, sindicatos, comunidade; ou seja, os que estão ao redor da organização.

Independente dos *stakeholders* serem internos ou externos à organização, todos precisam ser identificados e priorizados conforme sua importância, bem como estarem engajados, visando estreitamento de relação e monitoramento das possíveis interferências no desenvolvimento do projeto. Como questão problema, se pergunta: a partir da cadeia de valor se pode entender a relação da empresa com os *stakeholders*, envolvendo-os em diferentes níveis de profundidade nas ações de engajamento, desde iniciativa de comunicação e

formações, até a modificação de práticas de negócio com metas compartilhadas para o desenvolvimento em sustentabilidade?

O objetivo desse trabalho é levar a empresa a investir em ações específicas de comunicação e capacitação na Logística Reversa junto aos seus colaboradores, visando apoiar a prática da temática, principalmente nas áreas envolvidas diretamente nas iniciativas de sustentabilidade, de maneira a reduzir os impactos sociais e ambientais dos produtos.

## **METODOLOGIA**

A metodologia segundo Minayo (2010) é a prática que constrói o caminho do pensamento e aborda a realidade. Esta compreensão contribui para a delimitação dos métodos e técnicas que direcionam a proposta desta pesquisa.

No intuito de se obter êxito quanto aos objetivos que se propõe este trabalho, foi desenvolvida uma pesquisa de natureza qualitativa. As leituras realizadas possibilitaram um melhor entendimento sobre as metodologias, métodos e técnicas de pesquisa. Com esse contato inicial foi possível visualizar caminhos percorridos para a realização da pesquisa. Os caminhos dizem respeito aos métodos investigativos de pesquisa.

Dentre esses métodos, a investigação qualitativa parte da premissa que, por mais simples e evidente que os fatos pareçam, precisam ser observados. O objetivo é extrair informações importantes de situações que, “à priori”, pareciam comuns. Assim, entende-se que tudo pode ter sua parcela de contribuição na realização de uma pesquisa.

É por meio da pesquisa qualitativa que se pode realizar as seguintes etapas: a observação, a descrição, a compreensão, o significado, e, por último, a descoberta. Nessa metodologia se relacionam o ambiente (a fonte dos dados); o investigador (instrumentalizador da pesquisa) e o objeto da pesquisa (o caso, a situação ou fenômeno).

Nesse contexto, os investigadores se interessam mais pelo processo da pesquisa do que pelos resultados encontrados, pois o processo se relaciona diretamente com as causas, fenômenos, consequências e motivações dos objetos pesquisados. A escolha desta metodologia qualitativa se deu devido ao contato direto dos pesquisadores com a situação estudada.

Na abordagem qualitativa procura-se alcançar uma “visão holística” dos fenômenos, no qual a preocupação com o processo é muito maior que a preocupação com o produto. O ambiente natural é a fonte direta dos dados e o pesquisador é o principal instrumento de coleta.

Ao analisar os dados da pesquisa de forma indutiva, o investigador parte de uma ideia inicial a respeito do fenômeno pesquisado. Essa ideia somente poderá ser consolidada por meio dos significados (categorias) das respostas que são dadas às questões da pesquisa.

A pesquisa qualitativa foi de cunho exploratório, utilizando-se como estratégia de investigação a pesquisa bibliográfica e documental. Para se alcançar os objetivos delineados e responder às questões da pesquisa, os primeiros procedimentos metodológicos utilizados se relacionaram a aproximações com o objeto de estudo e com a documentação bibliográfica a ele relacionada.

Assim, foi feito inicialmente uma pesquisa documental-bibliográfica, cujo objetivo foi catalogar e indicar os fundamentos teóricos e os percursos empíricos a serem percorridos. Em particular, para o desenvolvimento dessa pesquisa, foram utilizadas as seguintes técnicas:

- Revisão bibliográfica: fase de seleção de artigos, livros, revistas, resumos e e-books;
- O estudo documental, com leituras dos documentos encontrados para se detectar a pertinência do conteúdo em relação ao objeto da pesquisa;
- Realização de resumos e fichamentos.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O conceito de logística vem do grego *Logistikós* (aquele que sabe calcular racionalmente). Portanto a logística parte de uma abordagem sistêmica da origem dos produtos até o seu destino final, considerando a estrutura interna e externa, inserindo-se na cadeia de suprimentos (*supply chain*), ou seja, matéria prima, insumo, produção, transporte, impostos, distribuição, fluxo de informação, burocracia, gargalos institucionais, e principalmente a eficiência gerencial.

O uso da nomenclatura logística está sendo muito utilizada na atualidade, sobretudo devido ao crescimento e a distância dos centros urbanos dos centros de produção e consumo. Assim, da necessidade de diminuir custos e perdas de produtos, cria-se a logística, compreendida como uma forma de gestão responsável pela movimentação dos produtos entre os segmentos da cadeia produtiva, envolvendo o conjunto de fluxos dos produtos.

A logística de suprimentos da cadeia produtiva se encarrega de fazer com que os insumos e os serviços sejam encaminhados às empresas que compõem cada cadeia produtiva, com o objetivo de reduzir os custos de produção e comercialização. Esse fluxo de movimentação de insumos deve estar previsto conforme a época de sua aplicação, observando a forma mais econômica de conduzi-los, evitando fretes desnecessários.

Em relação à logística das operações de apoio, procura-se gerir o processo produtivo, conduzindo o empreendimento para conseguir eficácia e eficiência, racionalizando os processos operacionais ao transferir os materiais. Ainda, essa logística é responsável por deter informações sobre o estoque, a quantidade e a época de uso.

De acordo com a Política Nacional de Resíduos Sólidos - Lei nº 12.305/2010 regulamentada pelo Decreto nº 7.404/2010 - a logística reversa é um instrumento que se caracteriza por envolver um conjunto de ações, procedimentos e meios, objetivando viabilizar a coleta e a restituição dos resíduos sólidos ao setor empresarial, tendo em vista o seu reaproveitamento adequado.

Logística Reversa é um termo genérico que significa todas as operações de coletar, desmontar e processar produtos e/ou materiais e peças relacionadas com a reutilização, no intuito de assegurar a recuperação sustentável. Assim, pode-se conceituar a Logística Reversa como:

O processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e de baixo custo de matérias primas, estoque em processo, produto acabado e informações relacionadas, desde o ponto de consumo até o ponto de origem, com o propósito de recuperação de valor ou descarte apropriado para coleta e tratamento de lixo (ROGERS; TIBBEN-LEMBKE *apud* DAHER; SILVA; FONSECA, 2006, p. 59).

Tal definição encontra-se incluída no gerenciamento da Administração da Recuperação de Produtos – *Product Recovery Management* - PRM. Como parte da administração logística de uma empresa, encontra-se o serviço ao cliente, o processamento de pedidos, comunicações de distribuição, controle de inventário, previsão de demanda, tráfego e transporte, armazenagem e estocagem, localização de fábrica e armazéns/depósitos, movimentação de materiais, suprimentos, suporte de peças de reposição e serviços, embalagem, tendo como atividade direta da logística o reaproveitamento e remoção de refugo e administração de devoluções (DAHER; SILVA; FONSECA, 2006). As razões que levam as firmas a atuarem mais fortemente na Logística Reversa são:

- (1) A legislação ambiental, que orienta o retorno dos produtos com o tratamento necessário;
- (2) Os benefícios econômicos ao se utilizar produtos que retornam ao processo de produção, em detrimento dos altos custos do correto descarte do lixo;
- (3) A crescente conscientização ambiental dos consumidores.

No que tange à legislação ambiental, destaca-se os dispositivos que tratam dos crimes referentes à poluição ambiental, previstos na Seção III do Capítulo V da Lei dos Crimes Ambientais, tendo o art. 54 a seguinte redação:

Causar poluição de qualquer natureza em níveis tais que resultem ou possam resultar em danos à saúde humana, ou que provoquem a mortandade de animais ou a destruição significativa da flora: Pena - reclusão, de um a quatro anos, e multa.

§ 1º Se o crime é culposo: Pena - detenção, de seis meses a um ano, e multa.

§ 2º Se o crime: I - tomar uma área, urbana ou rural, imprópria para a ocupação humana;

II - causar poluição atmosférica que provoque a retirada, ainda que momentânea, dos habitantes das áreas afetadas, ou que cause danos diretos à saúde da população;

III - causar poluição hídrica que torne necessária a interrupção do abastecimento público de água de uma comunidade;

IV - dificultar ou impedir o uso público das praias;

V - ocorrer por lançamento de resíduos sólidos, líquidos ou gasosos, ou detritos, óleos ou substâncias oleosas, em desacordo com as exigências estabelecidas em leis ou regulamentos: Pena - reclusão, de um a cinco anos. § 3º Incorre nas mesmas penas previstas no parágrafo anterior quem deixar de adotar, quando assim o exigir a autoridade competente, medidas de precaução em caso de risco de dano ambiental grave ou irreversível.

Destaca-se, a esse respeito, que o caput prevê a forma dolosa do crime, podendo ser figurado como de perigo ou de dano. Neste aspecto, observa-se que o objetivo da PRM é a recuperação do valor econômico e ecológico dos produtos, componentes e materiais. A PRM se divide em seis áreas principais representadas pela tecnologia, marketing, informação, organização, finanças, logística reversa e administração de operações.

A área da tecnologia é responsável pelo desenho do produto, a sua recuperação e adaptação dos processos primários.

O marketing tem relação com a criação das boas condições de mercado secundário para descartar o produto.

A informação é encarregada por prever a oferta e a demanda, como também adaptar os sistemas de informação nas empresas.

A área de organização se encarrega de distribuir as tarefas operacionais aos membros, conforme a posição na cadeia de suprimentos e estratégias de negócios;

As finanças, como o próprio nome diz, financiam as atividades da cadeia, avaliando os fluxos de retorno.

A logística reversa, além de recuperar os produtos em seu valor econômico e ecológico, estabelece quatro níveis em que estes produtos poderão ser recuperados. Esses níveis se dividem em: nível de produto, módulo, partes e material. A tabela 1 abaixo especifica essa recuperação.

Tabela 1- Síntese da recuperação de produtos

PRM	NÍVEL DE DESMONTAGEM	EXIGÊNCIAS DE QUALIDADE	PRODUTO RESULTANTE
Reparo	Produto	Restaurar o produto para pleno funcionamento	Algumas partes reparadas ou substituídas
Renovação	Módulo	Inspecionar e atualizar módulos críticos	Alguns módulos reparados ou substituídos
Remanufatura	Parte	Inspecionar todos os módulos/partes e atualizar	Módulos/partes usados e novos em novo produto
Canibalização	Recuperação seletiva de partes	Depende do uso em outras opções de PRM	Algumas partes reutilizadas, outras descartadas ou para reciclagem
Reciclagem	Material	Depende do uso em remanufatura	Materiais utilizados em novos produtos

Fonte: Krikke (1998, p. 35)

De acordo com a tabela 1, compreende-se que o sistema de logística reversa se alinha com as operações de PRM que serão utilizadas.

O estudo e o gerenciamento sobre o modo como os subprodutos do processo produtivo seguirão para o descarte ou serão reincorporados ao processo produtivo, diz respeito ao reaproveitamento e a remoção de refugo.

Pelo fato das legislações ambientais estarem mais rígidas, se amplia a responsabilidade do fabricante sobre o produto, que, além de se responsabilizar pelo refugo que gera em seu processo produtivo, também é responsável por esse produto enquanto o mesmo tiver vida útil. A respeito da legislação do meio ambiente, o Decreto nº 5.591 de 22 de novembro de 2005, no Capítulo I – Das Disposições Preliminares e Gerais, Art. 1º (BRASIL, 2005) assevera que:

Este decreto regulamenta dispositivos da Lei nº 11.105, de 24 de março de 2005, que estabelece normas de segurança e mecanismos de fiscalização sobre a construção, o cultivo, a produção, a manipulação, o transporte, a transferência, a importação, a exportação, o armazenamento, a pesquisa, a comercialização, o consumo, a liberação no meio ambiente e o descarte de organismos geneticamente modificados-OGM e seus derivados, tendo como diretrizes o estímulo ao avanço científico na área de biossegurança e biotecnologia, a proteção à vida e à saúde humana, animal e vegetal, e a observância do princípio da precaução para a proteção do meio ambiente [...].

É pertinente refletir sobre o fato de que a sociedade deprecia o ecossistema, sendo essa característica exacerbada pela crescente industrialização e pelo resgate de matérias primas de produtos oriundos da crescente tecnologia. O aumento de desastres ambientais traz consigo uma maior preocupação da população perante a responsabilidade em proteger o meio ambiente.

Conforme a Teoria Econômica Neoclássica, a primeira determinação de firmas, companhias de empreendimento, irão potencializar os ganhos para seus sócios (STOMER, 2003). Esse ponto de vista ainda comanda as formas de negócios globais, mostrando indícios de enfraquecimento (HART; MILSTEIN, 2004).

Nas últimas décadas, circunstâncias ambientais (HALL, 2005) como o saturamento dos mercados desenvolvidos, o crescimento da desigualdade social, o aumento da degradação do ambiente e a expansão na densidade populacional, vêm se juntando e se aglomerando, formando uma enxurrada de problemas para a economia do mundo (THE NATIONAL RESEARCH COUNCIL, 1999).

Vários autores ratificam essa alegação e têm orientado que as empresas defendam novas formas de negócios, idealizando a companhia além de uma associação racionalista, mesmo que econômica (HART; MILSTEIN, 2004). Aparece então, um plano de movimentar os negócios para o progresso de uma nação sustentável.

A inserção de fatores sociais e ambientais nos moldes de acordos e combinações não é um debate moderno (ZAMBOBI; ROVEDA; CAPOBIANCO, 2015). O pensamento de que as companhias têm a incumbência diante da sociedade (ZAMBOBI; ROVEDA; CAPOBIANCO, 2015) está vigente nas pesquisas acadêmicas, no período inicial da década de 1960, mediante a responsabilidade social corporativa.

Na década de 1990, se observa, no centro dos debates, o desenvolvimento sustentável (WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, 1987). Para o alcance dessa finalidade destacam-se como elementos norteadores, várias pesquisas coordenadas pela Organização para o Desenvolvimento e Cooperação Econômica – OCDE, assim como de diversos documentos, elaborados na Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento – UNCTAD, a exemplo dos que discutem a existência da rotulagem ambiental.

À luz dessa assertiva, mencionam-se os denominados *Green Corridor* (Corredores Verdes), em alguns países europeus com o objetivo de promover integração modal de forma ambientalmente sustentável, oportunizando internacionalmente a interação logística no trânsito de mercadorias (ZAMBOBI; ROVEDA; CAPOBIANCO, 2015).

O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) tem amplo escopo, pois além do compromisso na emissão de relatórios sobre o desenvolvimento sustentável do meio ambiente, também está amplamente relacionado às atribuições de redução da pobreza e fome; relacionado ao incentivo à educação e; a promoção à igualdade de gêneros e combate a doenças.

Esse amplo escopo ratifica a tradução ampliada do conceito de sustentabilidade e manutenção da condição de todos os agentes, que estão inseridos no meio ambiente. Isto porque, obviamente, para combate à fome e às desigualdades socioeconômicas, percebe-se que o comércio internacional e as receitas obtidas por meio desse, auxiliarão nações e organismos institucionais competentes, no combate às mazelas supramencionadas. Nesse sentido, a definição de sustentabilidade corporativa alterou a função das empresas no corpo social.

Defendendo o fato inicial de atender e agradar as primordialidades e conveniências da sociedade atual, sem prejudicar as necessidades das futuras gerações (HART; MILSTEIN, 2004), essa concepção do desenvolvimento sustentável aparece embasado em um ponto de vista mais novo, requerendo que a companhia tenha deveres com toda a comunidade.

Portanto, novas formas de acordos, obrigatoriamente, tendem a diminuir em grande escala os impactos causados no meio ambiente e ao coletivismo, da mesma forma que desenvolve a produção de valor para a empresa e seus sócios.

Neste parâmetro, adéqua-se o termo “sustentabilidade corporativa”, a fim de classificar todo um associado de práticas e procedimentos empresariais, que endossam a integração de aspectos sociais e ambientais na manobra do negócio e nas comunicações com seus *stakeholders* (PORTER, KRAMER, 2006). Tal fato se ampara no *Triple botton-line* – desenvolvimento de interesse orientado, conduzido por três dimensões: a econômico-financeira, a social e a ambiental (PORTER, KRAMER, 2006).

Um bom plano para sustentabilidade corporativa tende a ser compreendido como técnicas de organizações para chegar à frente de seus concorrentes empresariais (PORTER, KRAMER, 2006). “Nestas circunstâncias, a vantagem competitiva é usada para projetar planos de personalização da empresa diante de seus concorrentes.” (CARROL; SHABANA, 2010, p. 98).

A questão da sustentabilidade corporativa esclarece o raciocínio econômico da integração de aspectos sociais e ambientais na realização do acordo e na comunicação com seus *stakeholders* (FBDS, 2008). A técnica para a sustentabilidade corporativa é denominada como plano de concorrência, utilizada pela instituição para agregar aspectos sociais e



ambientais na realização do seu acordo, bem como para interagir com seus *stakeholders* (CARROL; SHABANA, 2010).

A expressão sustentabilidade é cada vez mais aceita no âmbito empresarial e acadêmico. Sua concepção é o centro das discussões entre consultores, empresários e acadêmicos. O contexto de negócio da sustentabilidade corporativa é esplanada por meio da teoria de *Stakeholders* (HART; MILSTEIN, 2004). Esta é a estrutura conceitual que relaciona o desenvolvimento social das empresas e suas atitudes com a sociedade e com o meio ambiente.

A definição de vincular fatores sociais e ambientais no plano de uma corporação ou empresa, com o intuito de produzir incentivos competitivos, necessita de uma direção e ação declarada dos *stakeholders* (HART, 2003).

Este procedimento proferido ou a técnica para ganhar benefícios competitivos mediante a evolução das relações específicas com uma ampla disparidade de associados intrínsecos e extrínsecos, ou os lados que tem interesse, são chamados de engajamento de *stakeholders* (HART; MILSTEIN, 2004).

Como instrumento de gestão, o engajamento de *stakeholders* possibilita o ordenamento para compreender a importância da definição de “sustentabilidade” e de formar como este plano pode ser utilizado de maneira a gerar valores (HART; MILSTEIN, 2004). Em seu ponto de vista objetivo, a teoria de *stakeholders* associa o engajamento ao desenvolvimento numerário da firma.

Na medida em que inúmeros estudiosos asseguram que o engajamento apresenta uma forma para alcançar a sustentabilidade (HART, 2003), até o presente, existe uma considerável incerteza em relação aos benefícios competitivos alcançados pela organização por meio da aplicação de procedimentos socialmente assegurados pelos *stakeholders* (HART; MILSTEIN, 2004). Em particular, principalmente quando associamos às vantagens econômicas, em resposta à rentabilidade das organizações e por resultados em seus atos negociáveis.

Todo projeto requer pessoas, pois são elas que concebem a ideia prioritária do projeto, elaboram e executam um plano para pôr em prática, como também finalizam todas as partes dele, atingindo uma transformação favorável definida no escopo. Assim, para algo novo ser criado, mudando uma realidade, o projeto precisa ser validado para ser considerado viável, sendo que, são as pessoas envolvidas ou influenciadas que dão o “aceite” ao projeto, embora nem todas as partes envolvidas aceitem e sejam favoráveis a ele, havendo uma parcela que não são favoráveis. Todavia todas essas pessoas que são interessadas influenciam ou são impactadas pelo projeto, sendo conhecidas como “*stakeholders* de um projeto”.

*Stakeholder* é uma palavra inglesa, conforme Dicionário Oxford (tradução nossa), formada pela aglutinação de *Stake* que significa em português “estaca”, “interesse”, “parte” e a palavra *holder* com sentido de “dono”, “proprietário”. Assim formando o entendimento de “partes interessadas”. Portanto, *Stakeholder* é qualquer pessoa ou organização que pode fazer a diferença em um projeto, seja positivamente ou negativamente, podendo influenciar no mesmo, potencializando a execução de seus objetivos e estratégias, bem como atrapalhar o andamento dele.

De acordo com o Guia PMBOK (2013, p. 32) a definição de partes interessadas ou Stakeholders abrange:

[...] um indivíduo, grupo ou organização que pode afetar, ser afetada ou sentir-se afetada por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto. As partes interessadas podem estar ativamente envolvidas no projeto ou ter interesses que possam ser positiva ou negativamente afetados pelo desempenho ou término do projeto.

Quadro 01 - Principais stakeholders de um projeto

<b>Principais Stakeholders</b>	<b>Descrição</b>
Patrocinador	Pessoas ou grupo que contribuem com recursos e suporte para o projeto e é responsável pelo sucesso do mesmo;
Cliente e usuários	Pessoa ou organização que utilizarão o produto, serviço ou resultado do projeto, são eles que aprovarão e gerenciarão os outputs.
Membros da equipe do projeto	Grupo que está executando o trabalho do projeto
Parceiros de negócios	São organizações externas que tem relacionamento com a empresa através de um processo de certificação, realização de consultoria especializada, treinamento ou suporte.
Vendedores	Vendedores, fornecedores, ou contratadas são empresas externas que assinam um contrato para fornecimento de componentes ou serviços necessários ao projeto.
Grupos organizacionais	São partes interessadas internas, como departamentos de marketing e vendas, recursos humanos, financeiro,

	jurídico, afetadas pelas atividades da equipe de projetos.
Gerentes funcionais	São pessoas chaves que desenvolve função gerencial dentro de uma área administrativa ou funcional do negócio, como RH, finanças, aquisições. Eles têm seu próprio pessoal permanente para executar o trabalho contínuo, como gerencia todas as tarefas referentes a sua área funcional.
Gerente de projetos	Indivíduo responsável pela execução e gerenciamento do projeto visando o alcance dos objetivos.
Outras partes interessadas	Inclui entidades de aquisições, instituições financeiras, órgãos públicos reguladores, especialistas em áreas do conhecimento, consultores e outros, podem ter um interesse financeiro no projeto, contribuir com informações para o projeto, ou ter um interesse no resultado do mesmo.

Fonte: Adaptação PMBOK. (2013, p. 59).

A proximidade com o negócio auxilia na identificação dos principais *stakeholders* que podem afetar um projeto. Na perspectiva de Rocha; Goldschmidt (2010) existem os stakeholders internos que envolvem a própria organização, com seus proprietários, diretores, gerentes e funcionários. Os demais são denominados stakeholders externos, por estarem ao redor da organização ou projeto.

As partes interessadas podem também ser classificadas como grupo de contato direto com o projeto, que são os colaboradores, fornecedores, clientes, acionistas. E os indiretos que são a comunidade, governo, mídia, concorrência, entre outros. (KERZNER, 2006).

Os *stakeholders* abrangem toda equipe do projeto, como entidades interessadas dentro ou fora da organização. Estas entidades ou indivíduos podem ser referidas como partes interessadas "ativas" ou "chave". Estas participam da cadeia de valor do projeto ou possuem autoridade de decisão durante a execução do projeto, sendo importante conhecer suas preferências, a fim de desenvolver objetivos que os *stakeholders* apoiem. (KERZNER, 2006).

Existem várias formas do stakeholders afetar o projeto: inclui idealizar o projeto, dar início a ele, definir e aprovar o orçamento do projeto, participar na elaboração do escopo do

projeto, planejar o projeto, fazer parte da equipe do projeto, apoiar ou resistir publicamente ao projeto, reunir um grupo para apoiar ou resistir ao projeto, etc. (KERZNER, 2006).

Neste contexto, é importante que a organização saiba como cada interessado pode ajudar ou atrapalhar o projeto. Considerando que o *stakeholder* é um indivíduo que tem parte em projeto de outrem, ele pode imprimir seus interesses como também sofrer desgastes devido a resultados de projetos aos quais interagem. Existe, portanto, a necessidade de equilibrar as necessidades dos stakeholders e a estratégia a ser desempenhada pelo projeto.

A definição de *stakeholders* está relacionada com três conceitos distintos, apresentados a seguir:

Conceito 1: interesse – é mais provável que as pessoas deem importância a um processo quando possuem interesse em seu resultado. Observe que o interesse não precisa ser financeiro. Nesse contexto, é necessário identificar quem tem interesse no projeto e quais são seus interesses. A Busca pelo equilíbrio de interesses é a chave para o sucesso do projeto;

Conceito 2: Complexidade da realidade – a realidade é complexa. Diversos atores estão envolvidos e podem exercer influência sobre determinado projeto. Até quem não tem interesse direto em um projeto pode prejudicar seu andamento em função de suas ações ou da falta de ações. Um exemplo clássico é a burocracia estatal que torna lento o processo de obtenção de licenças [...]

Conceito 3: partes interessadas como detentoras de direitos – esse conceito não está relacionado com motivação financeira ou relações funcionais com o projeto. O conceito de stakeholders existe em função da existência de direitos das partes interessadas. Um exemplo são as gerações futuras. Existe um consenso, na sociedade contemporânea, de que as gerações futuras têm o direito de viver em um mundo ambientalmente preservado [...]. (STERNBERG *apud* VALLE, 2014, p.19)

Desse modo, os gerentes de projetos devem ampliar sua perspectiva e análise crítica com relação a capacidade influenciadora dos stakeholders, pois na sociedade contemporânea há quem influencia negativamente, mesmo sem interesse direto no projeto. Há de considerar a força da responsabilidade social em indivíduos que ainda nem convivem neste mundo, ou seja, a evolução dos indivíduos na sociedade moderna impetra mais responsabilidade social, ambiental, política, resultando em stakeholders mais exigentes frente aos projetos.

Cada stakeholders ou grupo deles agem conforme seus interesses e expectativas, envolvendo inclusive princípios éticos em suas ações. Esses grupos se relacionam tanto no contexto social - considerando questões de confiança, liderança e comunicação - quanto no contexto ambiental, explorando questões externas no que se refere ao relacionamento com clientes, patrocinadores, comunidade, entre outros entes externos (OLIVEIRA; RABECHINI Jr., 2015).

Diante do exposto, vale ressaltar, segundo Freemann *et al.*, *apud* Valle (2014) que é comum o entendimento de que as corporações pertencem a seus proprietários ou acionistas,

acreditando eles ser possível decidir como agir nos mais diversos âmbitos, sem se preocupar com os reflexos das suas ações. Atualmente isso não é mais possível, já que a sociedade não permite tal descaso, pois todas as partes devem ter responsabilidade com os efeitos de suas atividades sobre os outros.

As organizações e projetos não conseguem mais se esquivar de suas responsabilidades sem nenhum dano. Em casos extremos de interferência negativa na vida dos indivíduos, as pessoas intervêm nos projetos a ponto de inviabilizá-los. Então, para regularizar esse impasse, surge a teoria dos stakeholders que defende a responsabilidade das empresas para com seus efeitos no ambiente, nas pessoas, não podendo atuar à parte do contexto social em que está inserido, devendo considerar as questões éticas e de responsabilidade social (FREEMANN *et al.*, *apud* VALLE 2014).

Basicamente, a solução se refere a considerar de forma ética os interesses de todos que compartilham do ambiente, e os precursores do projeto precisam levar em conta a minimização dos impactos para a população, diminuindo os danos e atendendo as expectativas com a oferta de benefícios.

Por outra ótica, o projeto nem sempre tem capacidade de atender a todos os interesses e expectativas dos stakeholders, assim, Wideman *apud* Valle (2014, p.28) “afirma que a classificação de stakeholders deve ser criada conforme o contexto e as peculiaridades de cada projeto, de forma a facilitar os processos de seu gerenciamento, sugerindo que os stakeholders sejam classificados em três grupos[...]”:

- Grupo 1 – formado por stakeholders cujos requisitos podem ser restringidos de alguma forma e não totalmente atendidos pelo projeto;
- Grupo 2 – formado por stakeholders cujos requisitos podem ser influenciados;
- Grupo 3 – formado por stakeholders cujos requisitos necessitam ser apreciados por quem desenvolve o projeto.

Esses três grupos mostram a percepção por parte da equipe do projeto para com as partes que estão nele envolvidas. Distinguindo a forma de apreciar os requisitos de cada grupo, presume-se que o primeiro apresenta certa neutralidade na luta para o cumprimento dos seus requisitos por parte de projetos, o que permite ser suprimidos ou adiados pelo gerente de projetos. O segundo requer uma atenção maior que o primeiro grupo, ainda que possa ser influenciado, exigindo uma resposta às demandas. Já o terceiro grupo surge numa posição da equipe de projeto frente aos requisitos, pois apresenta certa urgência de serem atendidos como forma de viabilizar o andamento do projeto.

Visto isto, confirma-se o relevante papel do gerente de projetos em administrar as partes interessadas de acordo com seus requisitos. Cada grupo tem diferentes interesses e poder de lutar em favor de suas expectativas, cabendo ao gerente, avaliar e classificar quais partes interessadas são mais relevantes para o andamento do projeto.

Para isso o gerente precisa ponderar as necessidades dos *stakeholders*, ainda que na sua diversidade de objetivos dos diferentes grupos, satisfaça o interesse das partes que provocam maior impacto na estratégia do projeto, sem gerar conflito de interesses entre os envolvidos, fomentando sempre o relacionamento e comunicação entre os mesmos.

Visto quem são os Stakeholders e suas peculiaridades, notadamente quanto à expectativas e interesses, destaca-se a necessidade de os gerenciar para o alcance de resultados satisfatórios em projetos. “Vale acrescentar que são esses grupos de stakeholders, cheios de interesses divergentes que colaboram para gerar resultados estratégicos para as empresas” (VALLE *et al.*, 2014).

Assim pode-se afirmar que o gerenciamento de stakeholders tem como foco identificar as partes interessadas, planejar como gerenciar os interesses e expectativas, engajando-os através do relacionamento, de modo a atingir as necessidades e expectativas das partes interessadas.

Desse modo, os gerentes de projetos devem se atentar ao processo que aprecie os interesses das partes que são beneficiadas ou prejudicadas ao projeto. Para tal apreciação, o gerente deve interagir e se relacionar com todas as partes interessadas, além de considerar o ambiente de negócios para promover os interesses comuns (VALLE *et al.*, 2014).

Todavia, essa regra de identificar todas as partes nem sempre é viável na prática dos projetos. Nem tudo sai como o esperado, devendo ser a relação com os stakeholders sempre estratégica, perpassando por várias características, como por exemplo a de elaborar estratégias flexíveis que suportem a variação do mercado, sem que necessite de mudança a todo o momento por incompatibilidade de interesses, o que inviabilizaria o andamento do projeto.

Outra expectativa do relacionamento com stakeholders é que o planejamento abrace as influências por via de mão dupla, considerando o que o projeto impacta para os stakeholders e como estes impactam no projeto, seguindo uma dinâmica de balanceamento e integração entre as múltiplas relações e objetivos. Esta característica é bastante importante, pois visa o equilíbrio para satisfazer as necessidades dos dois ou mais lados do projeto.

Portanto, como forma de se resguardar estrategicamente, a organização deve expressar seus valores visando trilhar um caminho coerente com o que acredita e onde quer chegar. O gerenciamento de stakeholders requer a assimilação de valores como elemento-chave do

gerenciamento do projeto, como também exige a definição de uma estratégia que atenda concomitantemente vários stakeholders, pois estratégias individualizadas para cada parte interessada se torna impraticável, devendo essas decisões satisfazerem o maior número de stakeholders.

Já Kerzner *apud* Valle *et al.* (2014. p.37) ressalta alguns aspectos comuns a serem analisados no gerenciamento de projetos, como por exemplo, o fato de que “nem todos os stakeholders possuem autoridade para decisão, apenas os stakeholders-chaves”, ao passo que somente alguns conseguem, com habilidade, influenciar o rumo do projeto. Portanto, nota-se a importância de consolidar parceria com os stakeholders-chaves.

Outro aspecto comum é o critério-sucesso ser relativo às demandas do stakeholders, onde cada um vê o sucesso de forma diferente, pois possuem seus próprios objetivos, expectativas e valores. Ainda em menção aos aspectos, a crise num projeto é encarada de forma diferente por cada stakeholders, sendo que, cada parte interessada tolera de forma diferente os riscos dele.

Todas essas características e aspectos colaboram para um gerenciamento eficaz das partes interessadas. O PMBOK (2013) complementa organizando o processo de gerenciamento em quatro etapas, iniciando com a identificação das partes interessadas, quando se reconhece as pessoas, grupos ou organizações que influenciam ou são influenciados pelo projeto.

Esse processo de identificar é feito através de ferramentas e técnicas como reuniões e opinião especializada, gerando ao final do processo o registro das partes interessadas.

A segunda etapa é o planejamento do gerenciamento das partes interessadas, quando se compila todas as informações coletadas, contribuindo para a elaboração da estratégia que compõe o plano de gerenciamento, no intuito de engajar as partes durante todo o ciclo de vida do projeto.

A terceira etapa do processo é gerenciar o engajamento das partes interessadas, onde as principais ferramentas são: a habilidade em comunicar-se e a habilidade interpessoal e de gerenciamento, tendo seu ponto alto o controle do “potencial impacto no sucesso do projeto”, administrando toda a requisição de mudança no projeto feita pelos stakeholders (VARGAS, 2016).

A quarta e última etapa do processo de gerenciamento é controlar o engajamento das partes interessadas quando acontece o monitoramento das relações com estas partes, ocorrendo possíveis ajustes na estratégia e plano de engajamento.

Vale salientar que o processo de gerenciamento de stakeholders interage com as várias áreas de conhecimento do gerenciamento do projeto, principalmente com as áreas de comunicação e recursos humanos, pois para se gerenciar os stakeholders utiliza-se informações do plano de comunicação e de recursos humanos.

De acordo com Vargas (2016, p.114) “o plano de gerenciamento das partes interessadas identifica e escreve as estratégias de engajamento das partes no projeto”. As informações que devem constar num plano são:

Título do projeto; nome da pessoa que elaborou o documento; descritivo das expectativas de engajamento das partes interessadas; requisitos de comunicação dos interessados; processo de identificação das partes interessadas; processo de reavaliação do poder/influência dos atuais interessados; alocação financeira para o gerenciamento das partes interessadas; administração do plano de gerenciamento das partes interessadas; nome do responsável pelo plano; frequência de atualização do plano de gerenciamento das partes interessadas; outros assuntos relacionados ao gerenciamento das partes interessadas não previstos no plano; registro de alteração do documento; aprovações. (VARGAS, 2016, p.114).

Quando se consegue coletar informações verídicas, que retratam a realidade das partes interessadas, o processo de execução do plano possibilita maiores chances de engajamento dos stakeholders, que pode ser distintivo para o sucesso ou fracasso do projeto. Assim, o gerente do projeto deve se empenhar nos processos de gerenciamento dos stakeholders.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nota-se a importância da logística para otimizar todo o contexto que envolve a produção na indústria, ou seja, a tecnologia, a classificação e o tratamento dos produtos, utilizando estruturas apropriadas para a armazenagem e a conservação, como também usando embalagens mais adequadas para a distribuição das mercadorias produzidas.

Quanto à logística reversa, a legislação se preocupou com o descarte dos resíduos, e, principalmente com a conscientização acerca da responsabilidade sobre o meio ambiente.

No que diz respeito aos stakeholders, à identificação e classificação em projetos é de grande importância, haja vista que o êxito do gerenciamento deve estar ligado ao conhecimento das partes interessadas, suas necessidades e expectativas no projeto.

O processo de identificação perdura todo o ciclo de vida do projeto, onde deve-se conhecer e compreender o grau de influência no mesmo, como também suas expectativas em relação ao desenvolvimento do projeto.



Logo que se identifica, é necessário a classificação dos stakeholders, que é a ordenação dos indivíduos ou grupo de pessoas por características marcantes e excludentes uma das outras, para que assim facilite o gerenciamento e aplicação das ações para cada classificação de grupo de stakeholders.

A partir do que foi discutido no trabalho em tela, compreende-se também a evolução das normatizações a nível nacional que tutelam o meio ambiente e o protegem em relação aos danos que lhe possam ser causados.

A Constituição Federal de 1988 demonstra esta crescente preocupação, o que também se refletiu na legislação posterior a esta. A ordem constitucional fundamentou, *à priori*, a instituição da responsabilidade penal da pessoa jurídica, tecendo considerações para o desenvolvimento de novas propostas que pudessem lidar com os problemas de ordem ambiental. Assim, observa-se que a legislação se preocupou com a preservação dos recursos naturais e com a manutenção de um ambiente saudável.

Nesse sentido, a insuficiência de instrumentos que pudessem tutelar civil e administrativamente a degradação ambiental, justificaram a adoção de meios que pudessem proteger o ambiente. Desta forma, recorreu-se ao direito penal, uma vez que resta evidente o fato da maior parte das agressões ao meio ambiente decorrerem de atividades empresariais.

Nesta baila, a responsabilidade recai não só sobre as pessoas jurídicas de direito privado, mas também ao próprio ente público. Isso se dá considerando a possibilidade legal de responsabilização do Estado, bem como sua eventual punição à luz da legislação penal.

Por fim, concluiu-se que as penas de multa e de prestação de serviços à comunidade são compatíveis com a natureza pública da pessoa penalizada, sendo tais sanções uma reflexão da limitação à liberdade de ação do agente que será punido, ao passo que previne os atos ilícitos ambientais.

## **REFERÊNCIAS**

BRASIL. **Lei Federal nº 12.305, de 02/08/2010.** Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei no 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. Disponível em < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato20072010/2010/lei/112305.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20072010/2010/lei/112305.htm)> Acesso em 11 de julho de 2021.

BRASIL. **DECRETO Nº 5.591, DE 22 DE NOVEMBRO DE 2005.** Regulamenta dispositivos da Lei nº 11.105 de 24 de março de 2005, que regulamenta os incisos II, IV e V do parágrafo 1º do art. 225 da Constituição, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/Decreto/D5591.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Decreto/D5591.htm). Acesso em 11 de julho de 2021.

- CARROLL, A. E SHABANA, K. *The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice*. International Journal of Management Reviews, 12 (1), 85-105, 2010.
- DAHER, C. E., SILVA, E. P. de LA S., FONSECA, A. P. **Logística Reversa: Oportunidade para redução de custos através do gerenciamento da cadeia integrada de valor**. Brazilian Business Review. Vitória: E.S. 2006.
- HALL R. **Organizações, Estruturas, Processos e Resultados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. *Creating sustainable value*. Academy of Management Executive, vol. 17, 2004.
- KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social**. Teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2010.
- OLIVEIRA, Gilberto Francisco de; RABECHINI JR., Roque. **Gestão das partes interessadas em projetos: uma análise longitudinal da literatura**. São Paulo, p.01-22, 2015.
- PORTER, M. E KRAMER, M. *The link between competitive advantage and corporate social responsibility*. Harvard Business Review, 84 (12), 78-92, 2006.
- PMBOK. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos**. 5 ed. Pensilvânia: Project Management Institute, 2013.
- ROCHA, Thelma; GOLDSCHMIDT, Andrea. **Gestão dos Stakeholders: como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa e seus públicos de interesse**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2010.
- STORMER, F. *Making the shift: Moving from Ethics Pays to an inter-systems model of business*. Journal of Business Ethics, vol. 44, 2003.
- VALLE, A. B.; CIERCO, A. A.; SOARES, C. A. P.; Finocchio, J. **Fundamentos do Gerenciamento de Projetos**. 3.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.
- VALLE, José Ângelo Santos do.; *et al.* **Gerenciamento de Stakeholders em projetos**. 1.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.
- VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 8.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.
- ZAMBOBI, G., ANDRÉ, M. ROVEDA, A., CAPOBIANCO. **Experimental evaluation of heavy duty vehicle speed patterns in urban and port areas and estimation of their fuel consumption and exhaust emissions**. Transportation Research Part D 35, 1-10, 2015.

# **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO DE CASO DA ÁGUA MINERAL EM LATA DA EMPRESA MINALBA BRASIL<sup>1</sup>**

## **STRATEGIC PLANNING, INNOVATION AND SUSTAINABILITY: A CASE STUDY OF MINERAL WATER IN CANS FROM THE COMPANY MINALBA BRASIL**

### **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD: ESTUDIO DE CASO DE AGUA MINERAL EN LATAS DE LA EMPRESA MINALBA BRASIL**

Kaianne Bezerra Lima Chaves<sup>2</sup>

Rosane Machado<sup>3</sup>

Patrícia Sottoriva<sup>4</sup>

#### **RESUMO**

Este artigo tem por objetivo apresentar uma contextualização acerca do planejamento estratégico, inovação e sustentabilidade. Para isso, optou-se por um estudo de caso de uma empresa do seguimento de água mineral, objetivando pontuar as estratégias da companhia relacionadas à inovação e sustentabilidade. Por meio de uma abordagem de carácter exploratório e qualitativo, pontuou-se elementos do planejamento estratégico intrinsecamente relacionados com a responsabilidade ambiental e inovação da entidade. Algumas considerações foram elencadas sobre os resultados levantados, principalmente, no que tange ao aspecto da missão organizacional da empresa e a preocupação de suas ações relacionadas a sustentabilidade.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico; Estratégia; Inovação; Sustentabilidade

#### **ABSTRACT**

The purpose of this article is to present a contextualization about strategic planning, innovation and sustainability. We opted for a case study of a company in the mineral water segment, aiming to point out the company's strategies related to innovation and sustainability. Through an exploratory and qualitative approach, strategic planning elements intrinsically related to the entity's environmental responsibility and innovation were identified. Some considerations were listed about the results raised, mainly regarding the aspect of the company's organizational mission and the concern of its actions related to sustainability.

**Key- words:** strategic planning; Strategy, Innovation, Sustainability

#### **ABSTRACTO**

Este artículo tiene como objetivo presentar una contextualización sobre planificación estratégica, innovación y sostenibilidad. Para ello, optamos por un estudio de caso de una empresa del segmento de aguas minerales, con el objetivo de señalar las estrategias de la empresa relacionadas con la innovación y la sostenibilidad. A través de un enfoque exploratorio y cualitativo, se identificaron elementos de planificación estratégica intrínsecamente relacionados con la responsabilidad ambiental e innovación de la entidad. Se enumeraron algunas consideraciones sobre los resultados planteados, principalmente en lo que respecta al aspecto de la misión organizacional de la empresa y la preocupación de sus acciones relacionadas con la sostenibilidad.

---

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

<sup>2</sup> Mestranda em Administração e Direção de Empresas - Universidad de la Empresa (UDE) - E-mail: kaianne.bezerra@gmail.com

<sup>3</sup> Dra. em Eng. de Produção, professora da UniEnsino, em parceria com a Universidad de la Empresa (UDE). E-mail: rosanecm1@yahoo.com.br

<sup>4</sup> Doutora, professora da UniEnsino, em parceria com a Universidad de la Empresa (UDE) – E-mail: profa.patriciasottoriva@gmail.com

## INTRODUÇÃO

Em um cenário cada vez mais dinâmico, com inúmeros avanços tecnológicos, ciclos de inovação mais acelerados e competitividade crescente, os conceitos e técnicas de planejamento estratégico sob uma perspectiva sustentável, vem sendo continuamente empregados, seja na implementação de programas, seja na criação de novos produtos, objetivando garantir a sobrevivência das organizações em um contexto de maior responsabilidade ambiental e exigência do consumidor.

Desta forma, segundo Busch e Ribeiro(2009), as organizações devem focar na estratégia do negócio não apenas sob o olhar econômico, mas também voltado aos aspectos ambientais, promovendo a sustentabilidade, uma vez que a reputação de uma companhia é moldada pela legitimação de suas ações à sociedade, pois empresas que não pensam em aspectos que suavizem os problemas ambientais e sociais, não são mais tão bem vistas pelo público em questão.

Diante de inúmeros impactos ao ambiente e os movimentos sociais para a preservação deste, as entidades necessitam ter estratégias para lidar com a sustentabilidade, como também reduzir a produção de embalagens e /ou produtos que são alvos de acontecimentos que interferem na competitividade e na imagem da empresa no mercado. Para Ribeiro e Melo (2016), o compromisso das empresas com práticas sustentáveis e inovadoras faz com que se destaquem frente aos concorrentes, melhorem a imagem frente aos *stakeholders* e promovam a continuidade das organizações. Pois, uma entidade que incorpora metodologias integrativas e sistêmicas em seu planejamento estratégico, este “constitui a via de acesso a processos consistentes de desenvolvimento sustentável, assegurando, conseqüentemente, as bases para o fortalecimento de posição competitiva(...)” (CALAES, BOAS & MARTINEZ, 2006 p.03). Ou ainda, nas palavras de Ribeiro e Carmo (2015), integrar a sustentabilidade e a inovação em uma organização é uma tarefa que começa com a estratégia.

Com isso, o conceito de sustentabilidade aliado a estratégia pode permitir a permanência da empresa a longo prazo no mercado, já que além de atender a pressão da sociedade, as ações realizadas pelos dispositivos de planejamento estratégico organizacional, segundo Almeida, Kruglianskas e Guimarães (2008, p.02) “devem ser direcionados de acordo com os padrões de gerenciamento de impacto ao meio ambiente, resultante da disponibilização de seus

produtos/serviços no mercado”, associando a responsabilidade da empresa às gerações futuras.

Assim, a partir destas discussões entre estratégia, inovação e sustentabilidade no mercado, questiona-se: como o planejamento estratégico de uma entidade se alinha com o conceito de sustentabilidade e inovação no desenvolvimento de seus produtos?

Logo, este estudo tem por objetivo pontuar evidências da associação da estratégia da empresa Minalba Brasil em relação à sustentabilidade e à inovação em desenvolvimento de um de seus produtos, pois como afirma Sambiasi, Franklin e Teixeira (2018), a inovação tecnológica e a criação de novas oportunidades de negócios, evidenciam claramente o fator competitividade no mercado.

Por meio de um estudo de caso na empresa Minalba Brasil – empresa brasileira do segmento de bebidas– a qual se ocupa da produção e envase de água mineral passando por um rigoroso processo de controle de qualidade sem intervenção humana, para atendimento à necessidade do consumidor. Os objetivos específicos desta investigação são: pontuar a estratégia da companhia e a sua relação com a sustentabilidade; e identificar as inovações no portfólio de produtos que coadunem com o aspecto sustentável.

Os resultados obtidos podem apontar se a organização relaciona a estratégia com as questões de inovações e sustentabilidade e como a Minalba Brasil se empenha em adaptar seus produtos às condições impostas pelo mercado e as exigências dos consumidores. Além disto, como grande parte dos trabalhos nacionais acerca do tema apresentam uma abordagem mais conceitual (Cabestré, Graziadei & Filho, 2008; Almeida, Kruglianskas & Guimarães, 2008; Gomes e Medeiros, 2018), torna essa linha de pesquisa carente de evidências empíricas, como também de casos relacionados.

Portanto, este artigo foi dividido em 5 partes, sendo: (1) introdução com apresentação da problematização, objetivos e justificativa do estudo; (2) referencial teórico que abordou aspectos da estratégia e missão da empresa e sustentabilidade; (3) aspectos metodológicos relacionados aos aspectos de métodos da investigação; (4) estudo de caso; (5) resultados e; (6) considerações finais.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesse tópico se apresentam as bases teóricas que sustentam o presente artigo, tais como planejamento estratégico, sustentabilidade, estratégia e inovação.

## Planejamento estratégico e sustentabilidade

O planejamento estratégico, em seus aspectos técnicos, ganhou relevância somente na década de 70, pois, antes era visto apenas mais como algo de controle operacional. Após, a turbulência destes anos, enxergou-se a necessidade de evolução, além de aspectos operacionais e financeiros, para pontos mais relevantes. Desta forma, segundo Kotler (1992), o planejamento estratégico pode ser definido como um processo gerencial de desenvolvimento e adequação entre os objetivos, recursos da empresa e oportunidades de mercado, isto é, um processo sistemático que define condições futuras almeçadas, com base na análise do meio.

Já para Chiavenato e Sapiro (2010), o planejamento estratégico é um processo essencial da organização que traça as diretrizes para estabelecimento de planos de ação, objetivando angariar vantagem competitiva, ou ainda

é o planejamento mais amplo, e abrange toda a organização. Suas características são: 1. Horizonte temporal: projetado para o longo prazo, tendo suas consequências e efeitos estendidos por vários anos. 2. Abrangência: envolve a organização com todos os seus recursos e áreas de atividade, e preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional. 3. Conteúdo: genérico, sintético e abrangente. 4. Definição: é definido pela cúpula da organização (em nível institucional) e corresponde ao plano maior ao qual todos os demais planos estão subordinados (CHIAVENATO E SAPIRO, 2010 p. 30).

Nas palavras de Fischmann e Almeida (2009, p.25, *apud* AMORIM, 2012, p.10) o planejamento estratégico

é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Apesar das diferentes conceituações e correntes sobre planejamento estratégico, o conceito implica numa ferramenta de gestão empresarial, cujo objetivos estão relacionados em alinhar os pontos do ambiente interno e externo da organização, compreender diversos fatores da entidade, estabelecer uma filosofia empresarial personificada destinada ao alcance resultados e estabelecimento no mercado. Pois, de acordo com Amorim (2012, p.11) “trata-se de um esforço reflexivo intenso para promoção da sustentabilidade e rentabilidade dos ativos das organizações. É de fato uma questão de sobrevivência em meio à acirrada competição dos mercados da nova economia.”

Com isso, o planejamento estratégico não é apenas uma previsibilidade de futuro, um amontoado de técnicas ou de atividades isoladas; o planejamento avalia como a organização poderá se desenvolver frente ao mercado, como também auxilia na antecipação de cenários e

na definição da identidade da empresa perante à sociedade. Deste modo, em harmonia com os pensamentos de Ribeiro e Carmo (2015), o principal ponto do planejamento estratégico, além de questões de previsibilidade e posicionamento de mercado, é a definição da missão da companhia, pois para ela um planejamento estratégico sólido é aquele que coaduna com uma missão bem estruturada.

Ainda para Ribeiro e Carmo, (2015, p.22) “no planejamento estratégico, a frase da missão é o “carro chefe” ou seja, ela é a identidade da companhia. É a partir dela que são traçadas as demais estratégias.” Uma vez que, conforme Epstein (2008) é a partir da missão que se inicia a consciência de estratégia empresarial alinhada a uma conduta de sustentabilidade (*apud* RIBEIRO & CARMO, 2015, p.22).

Partindo do pressuposto acima, adotar um planejamento estratégico com uma missão aliada a tarefa de sustentabilidade e/ou desenvolvimento sustentável não é uma atividade simples e fácil, é um passo que exige “compromisso sério, cuidadosa reflexão e o mais importante, acompanhamento sistemático” (RIBEIRO; CARMO, 2015 p. 23). Ou ainda, como direcionam Almeida, Kruglianskas e Guimarães (2008, p.3)

a ação proativa de administração empresarial deve ser direcionada de acordo com os padrões de gerenciamento de impacto do meio ambiente resultante na disponibilização de seus produtos/serviços no mercado e associá-los à responsabilidade da empresa frente às gerações futuras.

Nesse sentido, a adoção da sustentabilidade no planejamento estratégico das entidades auxiliam na satisfação de necessidades do ambiente externo, além de oferecer um produto ou serviço, pois de acordo com Chiavenato e Sapiro (2009) o correto delineamento da missão – no planejamento estratégico- da empresa na sociedade define o papel de existência desta, assim como auxilia na questões de responsabilidades ambientais. Já que estratégia empresarial e sustentabilidade, portanto, permitem a definição “da matriz dos negócios corporativos e principalmente de portfólio de produtos verdes, aqueles tecnologicamente compatíveis com os requisitos da sustentabilidade e das necessidades dos consumidores” (ALMEIDA; KRUGLIANSKAS; GUIMARÃES, 2008 p.04).

Logo, é fundamental associar as premissas do planejamento estratégico aos requisitos de sustentabilidade face as novas exigências do mercado, bem como demonstração de competitividade e compromisso ambiental e social aos consumidores.

### **Estratégia e inovação**

Estratégia, palavra originada do grego *strátegeos*, usada no vocábulo militar e aperfeiçoada para o mundo corporativo com o significado de coordenações de ações para alcance de vantagens competitivas, ou ainda, vista como

um plano que integra as principais políticas, objetivos, metas e ações da organização. Uma boa estratégia pode assegurar a melhor alocação dos recursos em antecipação aos movimentos, planejados ou não, dos oponentes ou às circunstâncias do ambiente (CHIAVENATO E SAPIRO, 2009 p. 04).

Já para Porter (1996) a estratégia é algo difere da eficácia operacional, é o posicionamento adotado, exclusivo e valioso envolvendo um conjunto de atividades diferentes em relação aos concorrentes, objetivando uma compatibilidade entre as atividades e uma posição competitiva diferenciada.

Nas palavras de Almeida (2003) a estratégia é o percurso que a entidade necessita seguir para tomada de decisão sob quais ações serão tomadas para evitar a interferência de forças que atuem sobre a empresa, abarcando etapas que devem ser utilizadas pelos gestores das empresas para almejar os objetivos, dentro do planejamento estratégico.

Dessa forma, é esse contexto da estratégia que auxilia às organizações aos critérios de inovação e as preocupações com o desenvolvimento sustentável, pois uma estratégia bem alinhada, vai além dos aspectos financeiros, visto que as companhias que adotam a como estratégia quesitos de sustentabilidade em seus produtos estão preparadas para a nova realidade e prontas para atender às exigências do mercado. (ALMEIDA; KRUGLIANSKAS; GUIMARÃES, 2008).

Assim, por meio de uma estratégia bem definida, segundo Almeida, Kruglianskas e Guimarães (2008), um modelo com planejamento estratégico bem realizado faz integração com o desenvolvimento de produtos e estratégias tecnológicas, promovendo a inovação. Esta, que pode ser definida como a exploração de novas ideias.

Conforme Sambiase, Franklin e Teixeira (2013) há tempos a inovação tecnológica desperta atenção de vários estudiosos e, isso, proporciona diversos meios de inovar, dentre eles há os que se referem as inovações de produtos ou processos; ou ainda as inovações podem ser de novos mercados, modelos de negócios, processos organizacionais, ou até mesmo novas fontes de suprimento, proporcionando desenvolvimento sustentável ao longo do tempo.

Para Schumpeter (1961, *apud SAMBIASE, FRANKLIN & TEIXEIRA, 2013 p.149*) a inovação pode ser definida em cinco tipos, quais sejam:



(1) introdução de um novo bem; (2) introdução de um novo método de produção, ou seja, um método ainda não testado e que tenha sido gerado a partir de uma nova descoberta científica; (3) abertura de um novo mercado, ou seja, um mercado em que uma área específica da indústria ainda não tenha penetrado; (4) a conquista de uma nova fonte de suprimento de matéria-prima; e (5) o aparecimento de uma nova estrutura de organização em um setor.

As inovações, por conseguinte, são de fato importantes, já que auxiliam a promoção de novos mercados, novos conhecimentos, maximização de lucro, aumento de valor da marca, dentre outros. E ainda, podem estar relacionadas as estratégias, isto é, à visão de futuro dos negócios das organizações.

Portanto, “as empresas são o centro da inovação; é por meio delas que as tecnologias, invenções, produtos, enfim, ideias, chegam ao mercado. As empresas devem entender o que é inovação e qual a sua dinâmica” (SAMBIASE, FRANKLIN E TEIXEIRA, 2013 p.150). Logo, desse ponto, elas podem definir uma estratégia em relação à inovação fazendo um elo com a atenção para o futuro, o qual é uma premissa para a empresa inovar.

## ASPECTOS METODOLÓGICOS

Foi utilizada na metodologia deste trabalho a classificação de pesquisa com base na proposta de Gil (2002). Quanto à natureza essa investigação se caracteriza como exploratória, a qual conforme Gil (2002, p.41) “tem por objetivo primordial o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.” Para o autor, a principal vantagem para esse tipo de investigação é o fato da utilização de técnicas significativas padronizadas nas coletas de dados, tais como entrevistas; além disso, elenca que trabalhos enquadrados nesse viés, estudam características que possibilitam uma flexibilidade ao fato estudado, bem como uma familiarização com o problema de um modo mais fácil.

Em relação a estratégia de investigação, essa pesquisa se caracteriza como um estudo de caso da empresa Minalba Brasil e adota como método qualitativo, uma vez que possibilita familiarizar-se com a situação à luz das teorias (GIL, 2002).

Para a construção do *corpus* deste trabalho fora utilizado as entrevistas disponíveis em revistas específicas do segmento de bebidas e águas. Acerca da apresentação da missão, visão do negócio, as informações foram extraídas do próprio website da entidade<sup>1</sup>, bem como os documentos relacionado às questões de qualidade e dados sobre estratégia e sustentabilidade.

---

<sup>1</sup> <https://grupoedsonqueiroz.com.br/> (Acesso em 15/10/2021)

O resultado da compilação destas informações estão disponíveis no decorrer da apresentação do estudo de caso e conclusões.

### **Estudo de caso: a empresa MINALBA BRASIL**

Minalba Brasil é uma empresa brasileira, pertencente ao conglomerado empresarial Edson Queiroz, com sua sede administrativa no Estado do Ceará. A organização é detentora de 07 fábricas, está presente em 22 estados brasileiros e possui um leque de produtos que abrange desde energéticos a água mineral, isto é, cerca de 70 *skus* no portfólio e mais de 12 marcas presentes.

A água mineral minalba<sup>1</sup> é derivada de uma fonte única de Campos do Jordão para o país inteiro, por meio de um rigoroso controle de qualidade, visando atender o “apetite de cada cliente”. A água Minalba apresenta opções que almejam atender a diversos públicos, tanto para aqueles que buscam mais sofisticação, quanto para aqueles que buscam sustentabilidade e/ou nutrir a sede de uma família inteira. A empresa é líder no segmento de água mineral, com diversas fontes naturais que estão localizadas em inúmeras regiões do país, sendo as principais no Sudeste.

### **RESULTADOS ALCANÇADOS**

Na sequência, se apresentam os resultados obtidos no estudo, de forma que se possa estabelecer as necessárias conexões entre o planejamento estratégico organizacional e a sustentabilidade.

#### **A Minalba e a sustentabilidade**

Em entrevistas com colaboradores da organização foi relatado que a sustentabilidade é algo que sempre esteve presente no DNA empresa, desde a preservação do meio ambiente com o cuidado com as fontes de água, como o apreço a plantas e vegetações. Na fala disponível nas plataformas da entidade é perceptível a empregabilidade da responsabilidade com o meio ambiente, pois

---

<sup>1</sup> Extraído de: <https://minalbabrasil.com.br/marcas/minalba/minalba-agua-mineral-natural/portfolio/> (Acesso 10/10/2021)

a Minalba Brasil possui áreas majoritariamente protegidas por APP (Área de Preservação Permanente) e APA (Área de Proteção Ambiental)! Reflorestamos áreas com flora regional homologamente autorizada pelo órgão ambiental local e todas as nossas áreas são licenciadas ambientalmente por órgãos competentes. E tem mais: todos os resíduos sólidos têm destinação seletiva e certificada. A água do processo que lançamos no meio ambiente é tratada e projetada em condições que superam a determinação legal. Nosso negócio respeita todas as legislações inerentes à atividade mineral, ambiental e sanitária. Afinal, o equilíbrio que procuramos atingir com nossos produtos é tanto interno quanto externo. (Informação Verbal).<sup>1</sup>

Além disso, como sempre a empresa pensa no externo e busca atender as demandas do mercado, a Minalba Brasil coloca a gestão ambiental como quesito na qualidade de produção de seus produtos, por meio da melhoria contínua e revisão de processos, segundo o documento de política de qualidade da empresa:<sup>2</sup>

a Minalba Brasil tem três fábricas (São Lourenço, Petrópolis e Perus) assistidas pela certificação de SGI – Sistema de Gestão Integrada –, que se refere à integração e certificação das normas ISO 9001:2015 – Qualidade, ISO 14001:2015 – Meio Ambiente e OHSAS 18001:2017. E as fábricas Dias d’Ávila – BA, Santa Rita – PB e Campos do Jordão – SP são certificadas com a ISO 9001. As fábricas da Minalba visam constantemente garantir a excelência na fabricação de suas bebidas, além de investir em ações sustentáveis e cuidados com o meio ambiente. Atualmente, temos muitos hectares de área total de proteção ambiental e parcerias com empresas de coletas que acondicionam todos os resíduos provenientes de embalagens. (MINALBA BRASIL, NORMAS TÉCNICAS DE QUALIDADE, 2021).

Ademais, objetivando alinhar as questões de sustentabilidade às estratégias e ao planejamento da organização, anualmente, a empresa realiza um estudo de performance da água<sup>3</sup>, elencando a governança interna, os principais desafios e o plano de gestão sustentável, o qual aborda riscos e apresenta com transparências as informações aos *stakeholders*.

Figura 01: Desafios e Plano de Gestão Sustentável



Fonte: Minalba Brasil (2021)

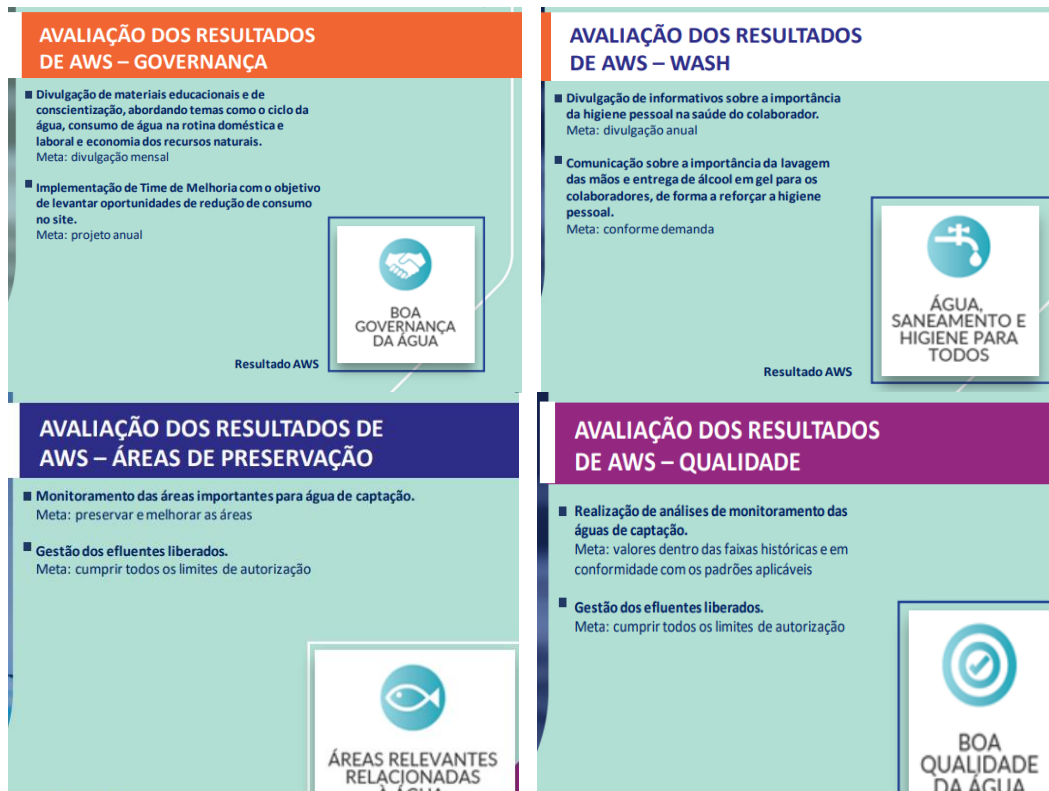
<sup>1</sup> Entrevista extraída da plataforma da empresa Minalba Brasil < <https://minalbabrasil.com.br>> (Acesso em 15.10.2021)

<sup>2</sup> Documento disponível na plataforma da empresa [https://minalbabrasil.com.br/wp-content/uploads/2021/08/POL\\_QUALI\\_AGO.pdf](https://minalbabrasil.com.br/wp-content/uploads/2021/08/POL_QUALI_AGO.pdf) (último acesso em 16.10.2021)

<sup>3</sup> Estudo disponível em: [https://minalbabrasil.com.br/wp-content/uploads/2021/03/Relat%C3%B3rio-de-Sustentabilidade\\_4.pdf](https://minalbabrasil.com.br/wp-content/uploads/2021/03/Relat%C3%B3rio-de-Sustentabilidade_4.pdf) (Acesso em 14/10/2021)

Logo, por meio desse plano de gestão sustentável, a entidade evidencia a responsabilidade ambiental e o compromisso com essa questão, por meio da implementação do padrão global de gerenciamento da água – *AWS International Water Stewardship Standard*. Nos resultados apresentados de gerenciamento da água, percebe-se que a empresa logrou êxito e conseguiu atingir algumas metas propostas, como a redução hídrica, fatores estes que são demonstrados na figura subsequente.

Figura 02: Resultados gerenciamento da água



Fonte: Minalba Brasil (2021)

Portanto, é notável a existência de um planejamento estratégico sob a ótica da sustentabilidade existente na empresa Minalba, a qual demanda uma visão de futuro e competências essenciais para enfrentar uma gama de desafios existentes no mercado; demonstrando, dessa forma, que as inovações e a preocupação com o desenvolvimento sustentável se relaciona diretamente com um dos objetivos específicos que norteia esta investigação.

## Missão, inovação e competitividade

Como demonstrado anteriormente, os resultados da pesquisa apontam que a Minalba Brasil incorporou diretrizes voltadas ao desenvolvimento sustentável por intermédio de padrões de qualidade. Ainda sob esta perspectiva, a organização em alinhamento com o planejamento estratégico, a missão e os valores organizacionais do conglomerado, o qual faz parte, buscou promover inovações de produtos.

Nesse sentido a missão cumpre um papel relevante no processo de busca pela sustentabilidade, pois uma missão forte estabelece a consciência da responsabilidade ambiental (RIBEIRO; CARMO, 2015). Assim, no quadro que segue, elenca-se elementos que se relacionam com pontos de estratégia e competitividade da organização.

Quadro 01: Missão e Valores

<b>Missão</b>	Estar presente na vida das pessoas, entregando facilidade e bem-estar por meio de negócios sustentáveis, comprometidos com o agora e com as futuras gerações.
<b>Valores</b>	Juntos somos mais fortes. Aprendemos, compartilhamos e crescemos. Idealizamos e fazemos acontecer. Agimos com foco no bem comum. Temos a verdade e a transparência como base da confiança.

Fonte: Minalba Brasil (2021)

Desse modo, a missão da empresa aponta quesitos de estratégia sustentável, como também de responsabilidade social, ao focar no bem comum; reforçando a importância de apresentação de elementos ambientais.

Pensando em sustentabilidade, inovação, atendimento às demandas do consumidor, a organização, por meio do aproveitamento do alumínio, criou a água mineral em lata, que segundo a entrevista concedida pelo CEO da organização à Revista “Abre latas” são os aspectos da estratégia da companhia atrelada à missão e aos valores da organização, uma vez que

o lançamento da água em lata de alumínio é considerado pelo setor de recicláveis como o grande destaque do ano. A marca Minalba Brasil foi responsável pelo feito e acredita que a inovação é mais um passo em direção à estratégia da empresa de

ampliar a sustentabilidade em seu portfólio de produtos. (REVISTA ABRA<sup>1</sup> – LATAS, 2020, Adaptado).

Em relação à inovação do ano com a criação da água em lata, apresenta-se as palavras concedidas pelo CEO da Minalba Brasil, sobre os propósitos do produto, registrando que

a iniciativa surgiu a partir de uma parceria, como explica o CEO da empresa: “Foi uma ideia pioneira, que tinha como propósito unir custo, sustentabilidade e inovação. A facilidade de reciclagem foi algo que nos chamou muito a atenção”, revela. Vidal conta ainda que a aliança com a Ball foi feita com o objetivo de diminuir a produção de plástico e partir para outras formas de envasar a água. Segundo o CEO da Minalba, a reciclabilidade é um dos atributos mais importantes do alumínio, que pode ser reciclado infinitas vezes, sem perder suas qualidades no processo de reaproveitamento. “As latas são 100% e infinita - mente recicláveis, ou seja, todas as suas partes podem ser completamente reaproveitadas: corpo, tampa, anel, enfim, tudo retorna ao processo produtivo em pouquíssimo tempo”, ressalta. Como a água em lata foi lançada em 2020, ainda é um produto relativamente novo e também é uma parte pequena da produção, mas Vidal acredita que em dois ou três anos vai significar entre 20% e 30% da produção da empresa. (REVISTA ABRA<sup>2</sup> LATAS, 2020, Adaptado).

Assim, com a inovação atrelada à sustentabilidade, a água mineral em lata de alumínio tem projeções de competitividade do mercado com aumento de receitas, em média de 13,7%, bem como auxilia na questão de reciclagem de cerca de 70% do alumínio, segundo a abre latas, o alumínio reciclado economiza 95% de energia para a produção do metal, com também diminui a questão de resíduos plásticos no meio ambiente.

Por conseguinte, corroborando com os pensamentos de Ribeiro e Carmo (2015); Almeida, Kruglianskas e Guimarães (2008); Busch e Ribeiro (2009); Calaes, Boas e Martinez (2006), a estratégia das organizações atreladas as questões de inovação e sustentabilidade, além de ser uma forma de preocupação com as gerações futuras, o meio ambiente sustentável é uma variável externa que vêm promovendo mudanças significativas na cultura das nações e nos ambientes macro e setorial das corporações e das empresas, em seus diversos segmentos

---

<sup>1</sup> VIDAL, Antônio. Entrevista [outubro,2020], Revista da Lata, Brasília,2020.

<sup>2</sup> VIDAL, Antônio. Entrevista [outubro,2020], Revista da Lata, Brasília,2020.

de mercado. Por isso, é de suma importância que uma organização não dissocie tal ponto de seu planejamento estratégico.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa teve por objetivo apresentar o planejamento estratégico, atrelado a sustentabilidade e inovação como instrumento fundamental para desenvolvimento de um novo produto, de uma dada organização no mercado, objetivando atender às exigências do consumidor atual.

A dinamicidade do mercado e o olhar mais atento do cliente para as responsabilidades sociais das organizações se articulam e requerem da gestão empresarial um trabalho árduo sob o planejamento estratégico e uma incessante reflexão das práticas sustentáveis, pois àquelas preocupadas apenas com a manutenção do negócio e sem práticas inovadoras estão ficando para trás.

Dessa forma, o planejamento estratégico não é uma ferramenta de confecção do futuro da empresa, mas sim um suporte que proporciona a reflexão e uma visão sob o ambiente no qual a companhia está inserida, seja sobre as questões relativas do desenvolvimento sustentável, seja sobre regras, as quais evidenciem a utilização dos recursos presentes, pensando em gerações futuras.

Com isso, os resultados apresentados da empresa Minalba apontaram que ela acompanhou as tendências do mercado, incorporando a sustentabilidade às questões estratégicas e a inovação com a inserção da água mineral em lata ao seu portfólio de produtos, objetivando aspectos de responsabilidade ambiental e social, como prega na missão e nos valores da entidade.

Como conclusão deste trabalho e resposta para a questão investigada, a decisão de inovação, com preceitos relacionados a sustentabilidade no planejamento estratégico e nas escolhas da empresa Minalba podem ser fatores de eficiência, sobrevivência e desempenho em longo prazo. Sendo assim, a criação da água em lata de alumínio, as políticas de qualidade e controles, seguiram a classificação de desenvolvimento sustentável e/ou sustentabilidade apontada nesse estudo.

Logo, do ponto de vista dos conceitos analisados, percebe-se que a empresa Minalba Brasil tem um compromisso sério com o meio ambiente, demonstrando a importância da inovação e o desenvolvimento de recursos, por meio da ética e da preservação preocupando-se com as gerações futuras.

Esta pesquisa, portanto, apontou como limitações, o fato de algumas informações e/ou dados estratégicos não estarem disponíveis por conta de sigilo exigido pela entidade. Assim, sugere-se para novos estudos, incorporar dados quantitativos relacionado ao consumo de água em embalagens de lata x plástico, rentabilidade por produtos, nível de governança ou pode-se utilizar da estatística e procurar relações entre variáveis.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F.A.S. de; KRUGLIANSKAS, I.; GUIMARÃES, A.T.R. **Estratégia empresarial e eonegócio: uma visão prospectiva sobre a produção sustentável.** Anais. Bauru: FEB/UNESP, 2008.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

AMORIM, Rodrigo de Freitas. **Planejamento estratégico :instrumento da gestão empresarial para o sucesso das organizações em um mercado competitivo.** 2012. Revista Fasem Ciências, São Paulo, v.1, ed. 1, 2012, p.7-22. Disponível em: <[www.fasem.edu.br/revista](http://www.fasem.edu.br/revista)>. Acesso em:15 out.2021.

BUSCH, Susanna Erica; RIBEIRO, Helena. **Responsabilidade socioambiental empresarial: revisão da literatura sobre conceitos.** INTERFACEHS - Revista de Gestão Integrada em Saúde do Trabalho e Meio Ambiente, São Paulo, v. 4, n. 2, 2009. Disponível em: < [http://www.interfacehs.sp.senac.br/images/artigos/200\\_pdf.pdf](http://www.interfacehs.sp.senac.br/images/artigos/200_pdf.pdf) >. Acesso em 15 out.2021.

CALAES, G.D.; VILLAS BÔAS, R. C.(Ed.); MARTÍNEZ, A. G.(Ed.). **Planejamento estratégico, competitividade e sustentabilidade na indústria mineral: dois casos de não metálicos no Rio de Janeiro.** Rio de Janeiro: CETEM / MCT / CNPq / CYTED, 2006. 242p.  
CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: Fundamentos e aplicações.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.



**Empresas Inovam ao lançar água em lata no mercado.** Revista Abra Latas. Outubro,2020 Brasília, Brasil. P.37, Disponível em: <  
[https://www.abralatas.org.br/wpcontent/uploads/2020/12/RevistaDaLata\\_23\\_sml.pdf](https://www.abralatas.org.br/wpcontent/uploads/2020/12/RevistaDaLata_23_sml.pdf)>.  
Acesso em 15.out. 2021

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4º ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Josivania Lima; MEDEIROS, Adriana Vigolvinho. **Sustentabilidade na Estratégia como Vantagem Competitiva para as Organizações.** ID on line. Revista de psicologia, [S.l.], v. 12, n. 41, p. 449-469, jul. 2018. ISSN 1981-1179. Doi:<https://doi.org/10.14295/online.v12i41.1230>.Disponível em: <<https://online.emnuvens.com.br/id/article/view/1230>>. Acesso em: 17 out. 2021.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MINALBA, **Minalba Brasil.** Disponível em: <https://minalbabrasil.com.br> Acesso em 15. Out.2021.

MINALBA, **Minalba Brasil.** Documento de Política de qualidade. Disponível em: [https://minalbabrasil.com.br/wp-content/uploads/2021/08/POL\\_QUALI\\_AGO.pdf](https://minalbabrasil.com.br/wp-content/uploads/2021/08/POL_QUALI_AGO.pdf) Acesso em 17 out.2021.

MINALBA, **Minalba Brasil.** Relatório de sustentabilidade. Disponível em: [https://minalbabrasil.com.br/wp-content/uploads/2021/03/Relat%C3%B3rio-de-Sustentabilidade\\_4.pdf](https://minalbabrasil.com.br/wp-content/uploads/2021/03/Relat%C3%B3rio-de-Sustentabilidade_4.pdf). Acesso em 17 out.2021.

PORTER, Michael E. **Competição (On Competition).** Rio de Janeiro: Elsevier, 1996.

RIBEIRO, A.M; CARMO, C.H.S. **Planejamento estratégico e sustentabilidade: uma análise da Relação entre o conteúdo das missões institucionais das companhias Brasileiras de capital aberto e a sua presença no índice de Sustentabilidade da Bovespa.** Revista de Gestão Social e Ambiental – RGSA, São Paulo, v.9, p.19-35, 2015.

DOI:<https://doi.org/10.24857/rgsa.v9i1.1021>

Disponível

em:

<https://rgsa.emnuvens.com.br/rgsa/article/view/1021>. Acesso em 15. Out 2021.

RIBEIRO, A.M; MELO, A.C.D. **Planejamento estratégico e sustentabilidade: uma análise da relação entre o conteúdo das missões institucionais das companhias brasileiras de capital aberto e a sua presença no ISE.** Encontro Internacional Sobre Gestão e Meio Ambiente, São Paulo, XVI,2016. Disponível em: <http://www.engema.org.br/XVIENGEMA/337.pdf> Acesso em 14.out.2021.

SAMBIASE, M. F.; FRANKLIN, M. A.; TEIXEIRA, J. A. **Inovação para o desenvolvimento sustentável como fator de competitividade para as organizações: um estudo de caso Duratex.** INMR - Innovation & Management Review, [S. l.], v. 10, n. 2, p. 144-168, 2013. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79320>. Acesso em: 17 out. 2021.

**METADE CARA, METADE MÁSCARA: UM DIÁLOGO COM A DISCIPLINA DE  
LINGUAGENS DA ALTERIDADE**

**HALF EXPENSIVE, HALF MASK: A DIALOGUE WITH THE SUBJECT OF  
LANGUAGES OF ALTERITY**

**MITAD CARO, MEDIA MÁSCARA: UN DIÁLOGO CON EL SUJETO DE  
LENGUAS DE ALTERIDAD**

Patrícia Teresinha Correa Fiori Manfré<sup>1</sup>  
Rita de Cássia Moser Alcaraz<sup>2</sup>

**RESUMO**

O texto apresenta algumas denúncias, enquanto atualiza e informa o leitor sobre a situação dos povos indígenas no Brasil. Traz a verdadeira face das invasões, e revela que elas não ficaram no passado, mas ainda estão no presente e, permanecerão no futuro. A violência e o racismo trazem solidão às mulheres indígenas, e de modo geral, provocam insegurança familiar, distúrbios, medo, pânico, loucura, suicídio, violência interpessoal, alcoolismo, timidez e baixa autoestima. Estes são os assuntos apresentados por Eliane Potiguara, em “*Metade cara, metade máscara*”, os quais serão abordados num diálogo com a disciplina de “Linguagens da alteridade”, tendo como embasamento teórico, autores que trazem em suas obras muitas reflexões sobre as situações e heranças deixadas pelo colonialismo.

**ABSTRACT**

The text presents some complaints, while updating and informing the reader about the situation of indigenous peoples in Brazil. It brings the true face of the invasions, and reveals that they were not in the past, but are still in the present and will remain in the future. Violence and racism bring loneliness to indigenous women and, in general, cause family insecurity, disturbances, fear, panic, madness, suicide, interpersonal violence, alcoholism, shyness and low self-esteem. These are the subjects presented by Eliane Potiguara, in “*Half face, half mask*”, which will be addressed in a dialogue with the discipline of “*Languages of alterity*”, having as theoretical basis, authors who bring in their works many reflections on situations and legacy left by colonialism.

**ABSTRACTO**

El texto presenta algunas quejas, al tiempo que actualiza e informa al lector sobre la situación de los pueblos indígenas en Brasil. Trae la verdadera cara de las invasiones y revela que no fueron en el pasado, sino que todavía están en el presente y permanecerán en el futuro. La violencia y el racismo traen soledad a las mujeres indígenas y, en general, provocan inseguridad familiar, disturbios, miedo, pánico, locura, suicidio, violencia interpersonal, alcoholismo, timidez y baja autoestima. Estos son los temas que presenta Eliane Potiguara, en “*Mitad rostro, mitad máscara*”, que serán abordados en diálogo con la disciplina de “*Lenguajes de la alteridad*”, teniendo como base teórica, autores que aportan en sus obras muchas reflexiones. sobre situaciones y legado dejado por el colonialismo.

**A POESIA DE RESISTÊNCIA DE ELIANE POTIGUARA EM “METADE CARA,  
METADE MÁSCARA”**

---

<sup>1</sup> Mestranda e professora na UniEnsino.

<sup>2</sup> Doutora em Educação pela UFPR.

Ao relatar sobre o processo migratório de sua família, quando suas terras indígenas foram tomadas pelo colonizador, a autora Eliane Potiguara traz uma literatura que mistura: ficção, fatos verídicos, história pessoal e poesia.

Faz denúncias às condições vivenciadas pelas mulheres indígenas que trabalham como mão-de-obra quase escrava, como empregadas domésticas, nas plantações de algodão, ou que por um pouco de comida, sujeitam-se a ser objeto de cama e mesa, sendo submetidas a todo tipo de agressão física. Além do tráfico de mulheres indígenas.

...a construção do sujeito colonial em discurso do poder colonial pelo discurso implica uma articulação de formas de diferença – racial e sexual. (BHABHA, p. 179, 1991)

Assim, para situar o leitor nas situações que serão apresentadas, Eliane cria dois personagens fictícios, atemporais e sem locais específicos de origem, que sobrevivem à colonização e vão contar suas dores. São eles: *Jurupiranga* e *Cunhataí*. A história deles é apresentada, hora em forma de poema, hora como narrativa ficcional. E tem a finalidade de apresentar a dor de uma líder indígena de etnia *Guarani Sepé Tiraju*, que teve seu companheiro assassinado em 1756, pela invasão dos exércitos portugueses e espanhóis. Por meio da poesia, *Cunhataí* expressa sua solidão e o seu clamor indígena pelo fim da ação opressora e desmedida do colonizador.

BOCA VERMELHA. guerreiros das cordilheiras, cansado... Repousa adormecido sob o orvalho.  
Abriam-lhe os olhos rubros raios solares,  
Aromas silvestres, canções da mata.  
Era cunhataí – trêmula – errante das águas,  
envolta em folhagens, flores mas sem abrigo... (POTIGUARA, p. 31, 2004).

Este é o início do texto publicado em pôster em 1982, com o título de “*ATO DE AMOR ENTRE POVOS*”, por Eliane Potiguara, o qual é utilizado para dar vida aos personagens que irão abordar temas sobre migração e racismo. Apresentando a colonização e a neocolonização, por parte de empresários, políticos e religiosos como responsáveis pelos distúrbios provocados na natureza e conseqüentemente aos povos indígenas.

No processo de defesa às mulheres indígenas, Eliane Potiguara, cria o “*Grumin*” em 1976, o qual é oficializado juridicamente em 1986, em uma época que não existiam ONGs, a autora já levantava a bandeira da invisibilidade da mulher indígena. Além de defender outras pautas referentes a luta das demais etnias, o grupo possui como objetivos: promoção dos povos indígenas, desenvolvimento de consciência crítica, promoção da multiplicação de organizações de mulheres indígenas no Brasil.

Antes do processo de escravização, da colonização, a mulher indígena tinha o mesmo papel de decisão que os pais, maridos e irmãos. A palavra final era da mulher, e com a chegada dos estrangeiros, a mulher passou para a retaguarda, onde permanece até hoje. Esta alteração do curso cultural indígena trouxe estranhamento para todos os povos, que não conseguiam entender as novas exigências, enquanto lutavam contra a nova forma de hierarquia. Said traz uma citação, que embora esteja relacionada a submissão do povo egípcio a supremacia ocidental, traduz bem a ação colonizadora imposta pelo colonizador europeu às suas colônias, como forma de justificar sua ação autoritária.

... são uma raça submetida, dominados por uma raça que os conhece e sabe o que é bom para eles melhor do que eles poderiam jamais saber por si mesmos. (SAID, p. 45, 1990).

As imposições coloniais são severas e trazem muitos prejuízos aos povos indígenas, que buscam não só sobreviver, mas também manter suas tradições, língua e territórios protegidos. O que traz muita angústia e desânimo, como a autora bem coloca ao analisar as colocações apresentadas por Frantz Fanon em “Condenados da Terra” (1968).

O processo de opressão, de violência, tortura e repressão, deixa o povo anestesiado, cabisbaixo, triste, infeliz e até louco, de tanto lutar pela libertação nacional. (POTIGUARA, p. 46, 2004).

A materialização desta constatação, ocorre quando a autora descobre na TV de que estava em uma lista de nomes de pessoas marcadas para morrer, pois havia preferido não se calar, havia decidido não aderir às imposições de submissão. Porém, a opressão e a repressão falaram mais alto, e esta notícia a fez parar por 9 anos e refletir. Sua luta incomodou muita gente. E neste período retirou nódulos de sua garganta, por não poder continuar com suas atividades, por ter seu grito abafado, por ter sido estrangulada pelo silêncio sufocado.

ESPERANÇA  
O que é da vida?  
Se sofremos...  
Se choramos...  
Por que não sorrir?  
E deixas o rio de mágoas  
Que nos sufoca.  
Secar ao sol da esperança  
Da vontade de viver...  
Da vontade de nossa terra.  
(POTIGUARA, p. 125, 2004).

Assim, o colonizador, na perspectiva de Eliane Potiguara, ri e incute maus valores em alguns membros indígenas, o que faz surgir neles a discórdia, a inveja, a mentira, a intriga e a luta pela liderança. Eles são contaminados pelo poder dos colonizadores, e perdem o sentimento de paz, solidariedade, amor ao próximo, companheirismo e cooperação, só vislumbram o materialismo. Portanto, a luta também é contra a neocolonização, que traz os traços de um colonizador preconceituoso e racista, que deixa um rastro de devassidão quase irreparável. E podemos observar nos seguintes versos:

ESSÊNCIA INDÍGENA  
Um dia  
Esse corpo vai apodrecer  
E eu vou ser verdade...  
Então eu vou ser feliz.  
(POTIGUARA, p. 61, 2004)

A referência a participação da presença dos Guaranis no Congresso Nacional em 1988, por ocasião das atividades políticas que conduziam à luta dos povos indígenas dentro da Assembleia Constituinte, é apresentada para reforçar que a os indígenas, ao contrário que alguns pensavam, não só permaneceram firmes em suas tradições e costumes, como se adaptaram aos novos tempos, impedindo que a neocolonização avançasse a passos largos rumo a desumanização dos povos indígenas.

Para a autora, um dos fatores primordiais para a resistência das etnias indígenas contra tantos desmandos promovidos contra à comunidade indígena, e a opressão e submissão colonizadora, é a importância que eles dão à família, aos avós e aos seus antepassados. A permanência nesta tradição contribui para o fortalecimento das etnias enquanto buscam seus direitos e se organizam na sociedade. Referente a tanta resistência e permanência na defesa dos povos indígenas, ela escreve:

A coisa mais bonita que temos dentro de nós mesmos é a dignidade. ...Bonito é florir no meio dos ensinamentos impostos pelo poder. Bonito é florir no meio do ódio, da inveja, da mentira ou do lixo da sociedade. Bonito é sorrir ou amar quando uma cachoeira de lágrimas nos cobre a alma! Bonito é poder dizer sim e avançar. Bonito é construir e abrir portas a partir do nada. Bonito é renascer todos os dias. Um futuro digno espera os povos indígenas de todo o mundo. (POTIGUARA, p. 79, 2004).

Portanto, para a autora o importante é não deixar as raízes, é buscar a sabedoria dos mais velhos e permanecer na tradição, não deixar os ensinamentos se perderem, mas mantê-los, ainda que seja necessário utilizar os mesmos meios dos colonizadores, ou seja, utilizando a escrita, a literatura.

E em relação invisibilidade feminina na sociedade, Eliane Potiguara faz a seguinte pergunta: “Por que aguentamos tanta violência?”

Colonialismo epistemológico. A colonização requer mais do que a subordinação material de um povo, ela fornece os meios pelos quais as pessoas são capazes de se expressarem e se entenderem. (FANON, p. 15, 2018).

Ou seja, a sociedade faz com que certas situações sejam tidas como “normais”. Ao ditar as regras de comunicação, o processo de colonização leva as pessoas a questionarem a legitimidade das ações de opressão, desta forma em muitos momentos a vítima, aqui refere-se as mulheres, passa a ser responsável pela agressão recebida, numa espécie de “merecimento”, por ter feito algo que não deveria ter feito. Um completo absurdo.

MULHERES DO FUTURO  
Enquanto geme calada  
Não mais teme a solidão  
Corroída e amofinada  
Vence o câncer que a maltrata.  
Anda só em pele e osso  
Com vergonha da agonia  
Caladinha seca o olho  
Das lembranças e da ironia.  
Se querem cortem logo a sua língua  
Se querem injetem logo essa morfina  
Porque pra ser mulher determinada  
O sorriso aparece na verdade  
Mas a tristeza está sempre presente.  
(POTIGUARA, p. 76, 2004).

Embora a pergunta colocada acima, seja para reflexão de todas as mulheres, o objetivo foi o de chamar a atenção das mulheres dos seguimentos dos povos indígenas e afrodescendentes, para que reforcem a sua mulher interna, buscando forças em sua ancestralidade, nos ensinamentos dos mais velhos e nos laços familiares.

Ao reforçar que a neocolonização traz opressão, impõe o racismo e a destruição da *persona*, aproveita para reiterar que, para lutar contra esta desumanização e combater estes males, a chama da alma deve ser acesa nas raízes da ancestralidade, ou seja, não se deve perder a identidade nem os valores das tradições das diferentes etnias indígenas e africanas, a força vem da família.

Outra questão trazida pela autora é sobre a importância do território para o indígena, o qual é sinônimo de vida, não é apenas um pedaço ou vastidão de terras, é o mesmo que possuir ética e dignidade. É um conjunto de elementos que compõem e legitimam a existência indígena. Assim exaltar é preservar, é a valorizar aquilo que não é valorizado como deveria ser. Exaltação é afirmação na poesia e na vida.

Neste sentido, a colonização trouxe o que Catherine Walsh coloca como – “...cada política se vale para ofuscar tanto a subordinação colonial, quanto as consequências da diferença colonial...”. (pág. 24). Ou seja, ainda que o Brasil hoje seja um país livre, as sequelas permanecem na deocoloneidade, e que de certa forma foi traduzido no poema:

AGONIA DOS PATAXÓS  
Às vezes  
Me olho no espelho  
E me vejo tão distante  
Tão fora do contexto!  
Parece que não sou daqui  
Parece que não sou desse tempo.  
(POTIGUARA, p. 60, 2004).

O sentimento de “coisificação”, adotado no processo de colonização para justificar a soberania de um povo em detrimento de outro, existiu (e pode-se dizer ainda existe) para que atitudes de violência e práticas abusivas fossem tidas como “normais”, e não como um processo de desumanização. Tal sentimento perfaz os tempos e deixa marcas como as expressas no poema mencionado acima, o que se traduz num “sentimento de inexistência” referido por Fanon em “*Pele Negra, máscara branca*” (FANON, p. 125, 1976).

Para reforçar o que Edward W. Said chamou de “autoridade e negação da autonomia”, quando apresenta “o europeu como um ser que é racional, virtuoso, maduro ‘normal’...”. (SAID, p. 50, 1990), vamos observar um trecho da fala do chefe da nação indígena Macuxi publicada no Jornal do Brasil, em 10 julho, 1980:

Quando o homem branco chegou nas nossas terras, índio pensava que branco era do lado de Deus, índio pensava que Deus tinha vindo visitar. De fato, branco tem tudo e índio não tem nada. (...) Mas branco, veio e roubou nossas terras; e o índio não podia mais caçar... Falou que as terras boas eram dele, falou que os peixes dos rios e dos lagos eram dele. Depois trouxe doença. E o índio se revoltou. Então o branco matou nossos avós, matou-os, massacrou-os muito, e o índio fugia tão rápido como a coisa mais rápida. Então o índio entendeu que o Deus do branco era ruim”. (POTIGUARA, p. 45, 2004).

Esta declaração é uma tradução da simplicidade e da humanidade dos povos indígenas, as quais foram desvirtuadas pela ação colonizadora. O que se traduz como um retrocesso, pois precisam reconstruir algo que já se tinham, que já possuíam: liberdade e identidade.

A confusão instaurada pelo processo de colonização é identificada por Homi K. Bhabha como: “domesticar o estilo de vida ambicioso do nativo”, em outras palavras, é retirar a liberdade, a identidade e a dignidade.



...Os nativos, assim encontram-se ‘individualizados’ através do testemunho racista da ciência e da sabedoria colonial administrativa... (BHABHA, p. 185, 1991).  
...O poder colonial produz o colonizado com uma realidade fixa que é imediatamente em ‘outro’ e ainda inteiramente conhecível e visível”. (BHABHA, p. 186, 1991).

A instalação do racismo e do preconceito, a identificação de um outro incapaz e deficitário, o qual pode ser reconhecido por suas características físicas, seu fenótipo, e assim facilmente marginalizado. O que traduz num sentimento de inferioridade de impotência o qual é refletido no poema:

BRASIL  
Que faço com minha cara de índia?  
E meus cabelos  
E minhas rugas  
E minha história  
E meus segredos?  
Que faço com minha cara de índia?  
E meus espíritos  
E minha força  
E meu Tupã  
E meus círculos?  
...  
(POTIGUARA, p. 34, 2004).

É a manifestação silenciosa de uma superioridade ocidental, de uma hierarquização que visibiliza o outro negativamente para aumentar o seu poder de dominação.

Embora o texto traga relatos da situação geral do povo indígena, da luta das minorias, e das mulheres, o foco é a mulher indígena. Repetidas vezes é apresentada a violência e a situação de desumanização das mulheres indígenas.

Os poemas são notoriamente intensos, e quase não conseguimos sentir a força com que são expressados, pois falam de uma dor, de uma ausência, de uma solidão e de uma esperança, que somente os povos indígenas podem compreender na sua totalidade, pois vivenciaram e vivenciam com mais intensidade os efeitos da colonização e da neocolonização, uma vez que são os mais afetados por suas consequências.

Além disso, eles expressam o sonho, e a esperança de que os povos indígenas sejam um dia reconhecidos como Patrimônio brasileiro, e possam retornar e retomar suas terras, crenças e rituais, sendo respeitados por isso.

Enfim, a leitura do texto é densa, pois traz quinhentos anos de história em pouco mais de cento e trinta páginas. Os relatos, que hora são contatos de forma fictícia, hora apresentam informações reais, hora são narração biográfica, e também são poemas, trazem uma profunda reflexão de uma mulher indígena, que é apaixonada por sua história, por sua origem, por sua ancestralidade, por sua gente.

A finalização da história de *Cunhataí e Jurupiranga*, que não mais se encontram, mas choram suas dores, e no encontro de suas lágrimas, têm a certeza do retorno a sua terra natal, de que seu povo está forte, consciente e tranquilo em suas convicções, povo ético e construtor da paz. O poema final chama-se “*Cunhataí*”, e são fragmentos do texto “ATO DE AMOR ENTRE POVOS”, do pôster publicado em 1982. (pág.135-138).

...  
É os POTIGUARAS, comedores de camarão  
Que HOJE – carentes  
Nos recomendarão a Tupã.  
E te darão o anel do guerreiro – parceiro  
Me darão a honra de Nome  
A ESPERANÇA – meu homem!  
De uma Pátria sem fim  
...  
(POTIGUARA, p. 137-138, 2004)

Finalizo este diálogo com o desejo de ter contribuído a análise de que o entendimento da questão do “outro” se evidencia nos poemas de Eliane Potiguara, na busca da alteridade entre os povos.

## **REFERÊNCIAS**

BHABHA, Homi K. **A questão do “outro”. Diferença, discriminação e o discurso do colonialismo.**

FANON, Frantz. **Os condenados da terra.** Tradução de Renato da Silveira. Rio de Janeiro: Editora Brasileira, 1968.

FANON, Frantz. **Pele negra, máscaras Brancas.** Tradução de Renato da Silveira. Salvador: EDUFBA, 2018.

HOLLANDA, Heloisa Buarque de (org.). **Pós-modernismo e política.** 2º ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1991.

POTIGUARA, Eliane. **Metade cara, metade máscara.** São Paulo: Global, 2004.

SAID, Edward W. **O Orientalismo, o oriente como invenção do ocidente.** Tradução de Tomás Rosa Bueno. São Paulo: Companhia das letras, 1990.

WALSH, Catherine. **Interculturalidade e Decolonialidade do poder um pensamento e posicionamento “outro” a partir da diferença Colonial.** Revista Eletrônica da Faculdade de Direito da Universidade de Pelotas. V. 5, N. 1, Jan-Jul, 2019.

# A INFLUÊNCIA DA ALFABETIZAÇÃO LÚDICA PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALUNO COM TEA NO AMBIENTE ESCOLAR

## THE INFLUENCE OF LITERACY ON THE DEVELOPMENT OF STUDENTS WITH TEA IN THE SCHOOL ENVIRONMENT

### LA INFLUENCIA DE LA ALFABETIZACIÓN EN EL DESARROLLO DE ESTUDIANTES CON TEA EN EL ENTORNO ESCOLAR

Verônica Margoti Meister<sup>1</sup>

Diego da Silva<sup>2</sup>

Regina Maria Machado<sup>3</sup>

#### RESUMO

O processo de alfabetização vem sendo objeto estudo, da mesma forma que a inclusão no ensino regular de alunos com deficiência, como o autismo, também vem sendo alvo de discussões no âmbito acadêmico e até mesmo político. Nesse contexto se destaca a importância da apropriação do sistema de alfabetização, para promover a escrita e leitura pelos alunos com autismo, pois essa seria uma forma de facilitar a interação social, dificuldade principal desses alunos. Essa pesquisa prontifica-se a descrever o processo de inclusão de um aluno com autismo, por meio de estratégias lúdicas utilizadas no sistema de alfabetização. Como resultados, pode-se dizer que se está realizando a articulação teórica entre a temática da alfabetização com a educação especial e inclusiva. Além disso, a pesquisa vem se mostrando como um dos contribuintes na busca de práticas específicas, diferenciadas e dinâmicas para o processo de alfabetização no ambiente escolar do aluno com autismo que está sendo sujeito do referido estudo.

**Palavras-chave:** Alfabetização; Educação; TEA; Escola.

#### SUMMARY

The literacy process has been the object of study, just as the inclusion of students with disabilities, such as autism, in regular education, has also been the subject of discussions in the academic and even political spheres. In this context, the importance of appropriating the literacy system is highlighted, to promote writing and reading by students with autism, as this would be a way to facilitate social interaction, which is the main difficulty for these students. This research is ready to describe the inclusion process of a student with autism, through playful strategies used in the literacy system. As a result, it can be said that the theoretical articulation between the theme of literacy and special and inclusive education is taking place. In addition, the research has shown itself as one of the contributors in the search for specific, differentiated and dynamic practices for the literacy process in the school environment of students with autism who are being the subject of this study.

**Keywords:** Literacy; Education; TEA; School.

#### ABSTRACTO

El proceso de alfabetización ha sido objeto de estudio, así como la inclusión de estudiantes con discapacidades, como el autismo, en la educación regular, también ha sido objeto de discusiones en el ámbito académico e incluso

---

<sup>1</sup> Pedagoga. Aluna da Especialização em Transtorno do Espectro Autista pelo Grupo Rhema de Educação, Monte Castelo, SC.

<sup>2</sup> Psicólogo, mestre em Medicina Interna e Ciências da Saúde pela UFPR. Docente da Especialização em Transtorno do Espectro Autista pelo Grupo Rhema de Educação, Monte Castelo, SC. Docente do curso de Psicologia e Ouvidor da Unifaesp/ Uniensino.

<sup>3</sup> Psicóloga, mestre em Engenharia de Produção pela UFSC. Docente e coordenadora do curso de Psicologia da Unifaesp/ Uniensino.

político. En este contexto, se destaca la importancia de apropiarse del sistema de alfabetización, para promover la escritura y la lectura en los estudiantes con autismo, ya que esta sería una forma de facilitar la interacción social, que es la principal dificultad para estos estudiantes. Esta investigación está lista para describir el proceso de inclusión de un estudiante con autismo, a través de estrategias lúdicas utilizadas en el sistema de alfabetización. Como resultado, se puede decir que se está produciendo la articulación teórica entre el tema de la alfabetización y la educación especial e inclusiva. Además, la investigación se ha mostrado como uno de los contribuyentes en la búsqueda de prácticas específicas, diferenciadas y dinámicas para el proceso de alfabetización en el ámbito escolar de los estudiantes con autismo que están siendo objeto de este estudio.

**Palabras-clave:** Alfabetización; Educación; TEA; Colegio.

## INTRODUÇÃO

O processo de Alfabetização é um procedimento em conjunto com os aspectos, emocionais, cognitivo e pedagógicos, residentes na vida da criança. A fase inicial da alfabetização de dá logo na primeira infância, quando a criança é colocada em contato com ferramentas pedagógicas que proporcionam a ela imaginação, recriação e curiosidade. Perpassa nessa etapa inicial a apresentação dos símbolos de linguagem e da escrita, por meio da oralidade e dos recursos visuais. Após a promoção de estímulos, praticas lúdicas e métodos dinâmicos a criança atingirá a maturidade concreta para adquirir leitura e escrita primeiramente de forma oral e posteriormente conseguindo reproduzir através da escrita. A alfabetização é um marco de desenvolvimento na criança, que resulta no entendimento da funcionalidade dos recursos apresentados. (RIBEIRO, 2003).

Nesse sentido esse conjunto de recursos também precisam ser pensados para atingir os alunos que apresentam Transtorno do Espectro Autista. Nesse processo precisa aparecer a eles a importância dos aspectos construtivos da aprendizagem, compreensão e apropriação do sistema alfabético. Estimular que esse processo seja positivo e coerente para o desenvolvimento pedagógico do aluno com TEA. Despertando concepções reais e funcionais na exploração da alfabetização, por meio da ludicidade. Tendo por foco frisar a socialização e a alfabetização do aluno autista. (CAPELLINI, 2004; OMOTE, 2008)

Com base nessas considerações, o objetivo deste estudo é analisar o acesso ao aprendizado por meio da alfabetização nos alunos com TEA desde a primeira infância. Além, de observar como proporcionar uma educação mais dinâmica e contribuir no desenvolvimento cognitivo, propiciando ao leitor a visão da inclusão como ferramenta essencial para o desenvolvimento educacional e da alfabetização do aluno com TEA, visando o seu direito ao estudo no ensino regular e mostrando que é capaz de realizar, ser criativo e ter sua potencialidade instigada.

Espera-se com a pesquisa mostrar aos leitores e profissionais da educação que é possível efetivar a alfabetização dos alunos com TEA no ambiente escolar. Além, de utilizar metodologias eficazes para atender as limitações de cada aluno, em suas particularidades. Promover acessibilidade e desenvolver ferramentas adequadas para atingir os alunos nessa etapa de conhecimento, aprendizagem e assimilação da alfabetização.

Esse processo educacional permite ao leitor analisar a Inclusão no ambiente escolar. Viabiliza na educação o exercício do respeito, da aceitação e da socialização. Visto que a escola propicia um ambiente aberto e acolhedor para atender, dar suporte e garantir a eficácia da diversidade. Pela inclusão a escola estará apta para proporcionar métodos de ensino que promovam a acessibilidade às necessidades de instrução, ensino e zelo pelo aprendizado de todos os alunos.

Para fundamentação metodológica da pesquisa bibliográfica, nos debruçamos em leituras de aportes teóricos: artigos de periódicos e livros, encontrados no Scielo e no Google acadêmico que ampliam a discussão da temática. Apresenta a educação especial inclusiva e ressalta acontecimentos essenciais para o reconhecimento do Transtorno do Espectro do Autismo (TEA). Faz referência à alfabetização dos alunos com TEA no processo de ensino aprendizado na comunidade educacional.

## **O DESENVOLVIMENTO DO TRANSTORNO DO ESPECTRO AUTISTA**

O ser humano é um ser social em essência, seu desenvolvimento é voltado a aspectos sociais natos e atrela-se à qualidade das interações sociais que ele experimenta. As interações iniciais de sociedade, em geral acontece com pais e familiares, principais contribuintes para o desenvolvimento social da criança. No entanto, não se limita apenas ao contexto familiar. A interação com pares é de extrema importância para o desenvolvimento infantil saudável, onde se desenvolvem formas específicas de cooperação, competição e intimidade (GALVÃO, 1998).

Segundo Agertt et al (2019), O Desenvolvimento psicológico, físico e cognitivo da criança se manifesta pelos marcos de desenvolvimento, que ao decorrer do processo podem sofrer variações, porém nenhuma dessas variações podem ser negligenciadas. Mas observada e analisada, pois, nesses atrasos poderá apresentar sinais de deficiências ou de algum Transtorno. Portanto, O Transtorno do Espectro do Autismo (TEA), está nessa percepção, e está sendo identificado com frequência pela família ou profissionais da saúde e da educação em crianças ainda nos primeiros anos da idade escolar.

O Transtorno do Espectro Autista é um termo que contempla dentre outras manifestações, o autismo caracteriza-se por déficits no sistema do neurodesenvolvimento, afeta a comunicação e o desenvolvimento social. O sujeito apresenta comportamentos repetitivos, estereotipados, sociocomunicativos, em alguns casos compromete a linguagem e o intelecto. Contudo, os estudos e pesquisas são realizadas e instigadas para esclarecer os conceitos, as características e como se dá o processo de ensino e aprendizagem do aluno com transtorno do autismo na escola (AGERTT ET AL, 2019).

O termo “autismo” passou por inúmeras alterações ao longo do tempo e atualmente é chamado de Transtorno do Espectro Autista (TEA) pelo manual diagnóstico e estatístico de transtornos mentais (DSM-V) que define:

O Transtorno do Espectro Autista é um novo transtorno do DSM-5 que engloba o transtorno autista (autismo), o transtorno de asperger, o transtorno desintegrativo da infância, o transtorno de rett e o transtorno global do desenvolvimento sem outra especificação do DSM-IV. Ele é caracterizado por déficits em dois domínios centrais: 1) déficits na comunicação social e interação social e 2) padrões repetitivos e restritos de comportamento, interesses e atividades (APA, 2014, p.809).

A Associação Americana de Psiquiatria (APA) publicou a primeira versão, em 1952, do manual diagnóstico e estatístico de transtornos mentais (DSM). Na década de 1990, este transtorno foi incluído no transtorno global do desenvolvimento (TGD) no DSM IV, que englobam os diferentes transtornos do espectro autista, que apresentam em comum as três principais respectivas características que são habilidades de socialização, comunicação e a comportamental.

Os comprometimentos nessas áreas estão presentes antes dos três anos de idade, quando os pais, em geral, já percebem e preocupam-se com as limitações observadas, cada vez mais aparentes ao longo do desenvolvimento. Pode-se observar alguma linguagem espontânea. Entre as que possuem grau mais alto de funcionamento e a faixa etária de idade é maior, seu estilo de vida social é diferente, no sentido que elas podem interessar-se pela interação social, mas não podem iniciá-la ou mantê-la de forma típica. O estilo social de tais indivíduos foi denominado ativo, no sentido de que eles geralmente têm dificuldade de regular a interação social após essa ter começado. (BOSA, 2002).

O sujeito com autismo apresenta uma sequência de singularidades no comportamento, nas reações e nos estímulos. Alguns precisam de apoio para realizar atividades, enquanto que outros apresentam um perfil cognitivo diferenciado em algumas das áreas de testes padronizados, mostrando uma maior capacidade de desenvolvimento para determinadas áreas. (BOSA, 2002). Portanto, para o processo de alfabetização ocorrer de forma branda e prazerosa é necessário realizar uma sondagem qual é o nível do aluno, quais as dificuldades e facilidades

educacionais que o aluno apresenta. Para daí começar a estimulá-lo e obter a alfabetização. Por meio da ludicidade, dos jogos, musicas, histórias ou de forma visual ou oral.

A pessoa com TEA, tem direitos garantido por lei, o direito de estar inserida e engajada em todos os âmbitos da sociedade. Por isso nesse estudo será abordado a inclusão dos Educando com TEA no processo de ensino aprendizagem que ocorre na instituição escolar. Pensar a Inclusão no processo de alfabetização possibilitará organizar ferramentas pedagógicas, que promovam um suporte para alfabetização e a inclusão dos alunos, por meio da inserção e socialização no ambiente escolar.

### **Processo de Alfabetização dos alunos com Transtorno do Espectro Autista**

De acordo com Brasil,2000 a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN, Lei nº 4.024/61, aponta o direito dos deficientes à educação, preferencialmente dentro do sistema de ensino. E em 2008 foi publicada a Política Nacional de Educação Especial na perspectiva da inclusão escolar (PNEEPEI), reafirmando que a inclusão escolar tem início em todas as modalidades de ensino. A ação inclusiva dos alunos com deficiência, não devem significar simplesmente matricular no ensino regular, mas assegurar ao aluno o suporte necessário com meios pedagógicos, contando assim com o apoio de profissionais que auxiliem na inclusão, como um todo (BRASIL, 2008).

Ser incluso na escola vai além de estar presente no diário de classe, ter um lugar, uma carteira para sentar. Para que a inclusão seja real esse aluno precisa interagir com os demais alunos, participar das atividades escolares de forma integral, ter sua identidade seu grupo de colegas. Ter voz e vez nas ações educativas, é ter sua acessibilidade garantida, por meio de recursos pedagógicos adequados para o seu processo de alfabetização e desenvolvimento educativo. É necessário sentir-se parte da comunidade escolar.

De acordo com a Educação Especial (2008), a inclusão dos alunos se define:

A transversalidade da educação especial se efetiva por meio de ações que promovam o acesso, a permanência e a participação dos alunos. Estas ações envolvem o planejamento e a organização dos recursos e serviços para a promoção da acessibilidade arquitetônica, nas comunicações, nos sistemas de informação, nos materiais didáticos e pedagógicos, que devem ser disponibilizados nos processos seletivos e no desenvolvimento de todas as atividades que envolvem o ensino, a pesquisa e a extensão.

A partir da década de 1990, vem crescendo as matrículas de alunos com deficiências nas escolas. É notório que os direitos educacionais juntamente com o conceito de inclusão foram gerados na declaração de Salamanca em 1994, cujo propósito da declaração foi discutir



Princípios, Política e Prática em Educação Especial, que contempla às escolas regulares, inclusivas. Foi ampliado o atendimento aos alunos com deficiência na rede pública de ensino e nas salas de aula regular, concretizou o combate à discriminação ficou mais eficaz e determina que as escolas devam acolher todas as crianças, independentemente de suas condições físicas, intelectuais, sociais, emocionais ou linguística (BEZERRA, 2012).

Camargo e Bosa (2009, p. 69) afirmam em seus estudos que um ambiente inclusivo favorece o desenvolvimento de todos, pois:

Crianças com desenvolvimento típico fornecem, entre outros aspectos, modelos de interação para as crianças com autismo, ainda que a compreensão social destas últimas seja difícil. A oportunidade de interação com pares é a base para o seu desenvolvimento, como para o de qualquer outra criança. Desse modo, acredita-se que a convivência compartilhada da criança com autismo na escola, a partir da sua inclusão no ensino comum, possa oportunizar os contatos sociais e favorecer não só o seu desenvolvimento, mas o das outras crianças, na medida em que estas últimas convivam e aprendam com as diferenças.

Com isso, a inclusão dos alunos com TEA nas atividades escolares querem o pertencimento deles no processo educacional. E nesse sentido favorece o ensino da alfabetização através do domínio dos campos de habilidades pelos componentes curriculares gerando o desenvolvimento de ler e escrever, ou seja: o domínio da tecnologia – do conjunto de técnicas – para exercer a arte e ciência da escrita” (RIBEIRO, 2003, p. 91).

Portanto, fica em evidência o quanto a alfabetização é necessária para os alunos com Espectro Autista e a maneira que será abordada para obter resultados. Visto que é um processo que exige persistência, paciência e metodologia. A alfabetização propicia a independência do querer, das vontades, permite se expressar de forma coerente.

No sentido ainda mais amplo, a UNESCO descreve a alfabetização como:

Conhecimento básico, necessário a todos num mundo em transformação; em sentido amplo, é um direito humano fundamental. Em toda a sociedade, a alfabetização é uma habilidade primordial em si mesma e um dos pilares para o desenvolvimento de outras habilidades. Existem milhões de pessoas, a maioria mulheres, que não têm a oportunidade de aprender (...) a Alfabetização tem também o papel de promover a participação em atividades sociais, econômicas, políticas e culturais, além de ser requisito básico para a educação continuada durante a vida (UNESCO, 1999, p. 23).

Ou seja, a alfabetização é um direito garantido por lei a todos os indivíduos. E nesse contexto, a alfabetização é oferecida para o ensino dos alunos de diversas formas e uma delas é a metodologia da experimentação, do lúdico, do brincar. Sendo, aconselhável ser aplicada desde os primeiros anos de escola para os alunos com TEA.

## **O processo de ludicidade para a concretização da Alfabetização**

A Educação Básica norteada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96) e o Plano Nacional de Educação (Lei nº 10.172/2001) todos regidos pela Constituição Federal (BRASIL, 1988), visam oportunizar a população acesso aos saberes múltiplos que permeiam nossa sociedade, tal qual ascensão a um Currículo Nacional Básico que, ao chegar à escola os conteúdos são adaptados conforme a realidade das comunidades e orientações das Secretarias de Educação dos Estados e Municípios.

E, conforme determinação da Lei nº 10.172/20015, a meta do Ensino Fundamental de nove anos, atendendo a crianças e adolescentes entre seis e quatorze anos, se divide em duas fases, a saber, a primeira vai do primeiro ao quinto ano, incluindo a alfabetização com a consolidação dos conteúdos básicos e a segunda fase vai do sexto ao nono ano.

O período de alfabetização se torna um momento singular na vida da criança, sendo nesse espaço que, professores podem utilizar em suas aulas atividades significativas e lúdicas, buscando torna-las mais agradáveis e propícias ao desenvolvimento de habilidades e competências necessárias para o aluno prosseguir em sua vida estudantil de forma eficaz e valorativa a alfabetização.

Segundo a Educação Especial (2008), reforça o estímulo do lúdico no processo de formação dos alunos,

Nessa etapa, o lúdico, o acesso às formas diferenciadas de comunicação, a riqueza de estímulos nos aspectos físicos, emocionais, cognitivos, psicomotores e sociais e a convivência com as diferenças favorecem as relações interpessoais, o respeito e a valorização da criança. Do nascimento aos três anos, o atendimento educacional especializado se expressa por meio de serviços de intervenção precoce que objetivam otimizar o processo de desenvolvimento e aprendizagem em interface com os serviços de saúde e assistência social.

Neste âmbito, ferramentas lúdicas favorecem o processo de ensino e aprendizagem da alfabetização aos alunos com TEA, por serem atividades atrativas e propícias para o entendimento dos alunos. Assim, percebe-se com clareza que, as formas lúdicas utilizadas no ensino aprendizagem podem compor um conhecimento importante e vital na vida da criança, além de ser prazeroso e divertido, tornando-se aliado na alfabetização.

Vygotsky (1984) enfatiza que a ludicidade propicia que a criança, mude sua estrutura cognitiva, sua inteligência. Assim como define Montoya *et al* (2011, p. 320), que a criança vê no brinquedo “a interação com seus pares na troca, no conflito e no surgimento de novas ideias”. Para os autores, o lúdico influencia o desenvolvimento da criança: por meio do jogo e do brincar que a criança aprende a agir, sua curiosidade é estimulada, adquire iniciativa e

autoconfiança, proporciona o desenvolvimento da linguagem, pensamento, interação e da concentração.

Por meio do lúdico e do jogo se promove o desenvolvimento da memória, linguagem, atenção, percepção e constrói novos significados, o que possibilita a construção de novas representações. Tem a finalidade de possibilitar o acesso e auxiliar no processo de alfabetização da criança com autismo podendo ser compreendida a partir do sentido instaurado por ele, introduzindo-o na situação de aprendizado.

Devido à heterogeneidade da condição, os alunos com TEA são muito diferentes entre si, e exigem dos professores que as adaptações ou abordagens de ensino não sejam centradas nas características do transtorno, mas nas habilidades e dificuldades singulares de cada sujeito. Logo, cada profissional deve apropriar-se de conhecimentos a respeito do transtorno para conhecer melhor esse aluno a fim de gerar práticas educacionais propiciadoras do desenvolvimento das suas habilidades (KUBASKI, POZZOBON, RODRIGUES, p.2).

Tendo em vista a aprendizagem como ponto principal da alfabetização e desenvolvimento humano Vygotsky (1984, p. 35) afirma que: A brincadeira cria para as crianças uma zona de desenvolvimento proximal que não é outra coisa senão a distância entre o nível atual de desenvolvimento, determinado pela capacidade de resolver independentemente um problema, e o nível de desenvolvimento potencial, determinado através da resolução de um problema, sob a orientação de um adulto, ou de um companheiro mais capaz.

O processo de alfabetização deve ocorrer de maneira natural, envolvente e provocadora, ou seja, a criança deve se familiarizar com a escrita, por meio de texto, tentativas de escritas espontâneas, desenhos, contação de histórias, pois a mesma aprenderá a ler lendo e a escrever, escrevendo. Dessa forma, a alfabetização não deve ser imposta ao aluno de forma que não seja prazerosa, pois se não puder ter contato com a escrita espontânea, com livros de história e outras fontes, não compreenderá que a escrita e a leitura possuem uma função social. Neste sentido, a concepção de alfabetização presente em sala de aula faz-se importante para a aprendizagem das crianças.

Portanto para que a alfabetização aconteça de forma adequada na vida do aluno com autismo é necessário um conjunto de práticas interdisciplinares de tratamento, com especial ênfase nas práticas educacionais, que visa à retomada do desenvolvimento global do aluno ou à retomada da estruturação psíquica interrompida pela eclosão da psicose infantil, ou ainda, à sustentação do mínimo de sujeito que uma criança possa ter construído Possibilitando atender às necessidades educacionais do aluno com TEA. (ALVES, NAUJORKS, 2005, p. 6).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio dos estudos realizados acerca do processo de alfabetização nos alunos com TEA no ambiente educacional, foi possível compreender aspectos importantes para o desenvolvimento integral de todos os alunos.

A pesquisa bibliográfica permitiu que o objetivo fosse atingido, visto que trouxe elementos que permitiram avanços positivos no entendimento das possibilidades de melhor autonomia e condições para que o aluno se torne sujeito ativo dentro da sociedade quando incluídos em todos os aspectos no ambiente escolar.

Os resultados encontrados reforçaram a importância da alfabetização lúdica estar inclusa na didática escolar, promovendo o ensino para realmente favorecer o desenvolvimento de todos os alunos, incluindo os com TEA. Também mostraram que a alfabetização faz com que os alunos se sintam pertencentes ao grupo social que fazem parte. Outro fator importante que se destacou foi a ludicidade, sendo perceptível seu resultado positivo no desenvolvimento cognitivo. Pode-se dizer que o lúdico no ensino da alfabetização está associado à eficácia no processo de aprendizagem do aluno.

O presente trabalho atribuiu critérios importantes para entender que a criança com TEA com suas peculiaridades e características próprias pelas estimulações e intervenções são capazes de atingir os marcos do desenvolvimento. Através disso fica evidente a importância da frequência e a permanência dos alunos com TEA na instituição de ensino regular, sendo possível a promoção de seu desenvolvimento social, cognitivo e emocional, no ambiente de educação.

Conclui-se por meio dessa pesquisa que os aspectos de alfabetização, metodologia e inclusão são necessários estarem nas discussões e nos debates, sempre visando o olhar para o aluno com TEA. Proporcionar recursos pedagógicos para se na escola e na sociedade a inclusão e o acolhimento do diferente. Visto, que por meio da educação precisamos lutar por uma sociedade onde a equidade e solidariedade possam se estabelecer.

## REFERENCIAS

AGERTT, F. et al. Autismo: Um guia para famílias e professores. In:\_\_\_\_. **Caminhos diagnósticos do autismo**. 1.ed. Joinville: Santorini, 2019. cap.1, p.11-30.

ALVES, M. D.; NAUJORKS, M.I. **As representações sociais dos professores acerca da**

**inclusão de alunos com Distúrbios Globais do Desenvolvimento.** Rio Grande do Sul, UFSM. 2005. Disponível em: [www.anped.org.br](http://www.anped.org.br). Acesso em: 20 de novembro de 2017.

AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION (APA). **Manual diagnóstico e estatístico de transtornos mentais- DSM-5.** 5ª ed. Porto Alegre: Artmed. 2014.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em 10.11.2016.

\_\_\_\_\_. **Lei de Diretrizes Bases de Educação Nacional, nº 9394,** 1996. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Acesso em: 22 e 24/10/ 2017.

\_\_\_\_\_. **Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva.** Brasília, DF: MEC, 2008. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/politicaeducespecial.pdf>, Acesso em: 15 jun. 2020.

\_\_\_\_\_. 2001. Lei nº 10.172/2001. **Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras Providências.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LEIS\\_2001/L10172.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LEIS_2001/L10172.htm). Acesso em 20.09.2016.

\_\_\_\_\_. 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação,** Lei 9394/96, de 20/12/1996. Disponível em: [www.mec.gov.br](http://www.mec.gov.br). Acesso em 09/11/2016.

BEZERRA, G. F.; **A inclusão escolar de alunos com deficiência: uma leitura baseada em Pierre Bourdieu.** Revista Brasileira de Educação v. 22 n. 69 abr.-jun. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/Qv7jyMxYfGVLZftjWncGqMS/?format=pdf&lang=pt>

BOSA, C. a. (2002). **Autismo:** atuais interpretações para antigas observações. In C. R. Baptista & C. a. Bosa (Orgs.), **Autismo e educação: reflexões e propostas de intervenção** (pp. 21-39). Porto alegre: artmed.

CAMARGO, Sígla Pimentel Höler e BOSA, Cleonice Alves. **Competência social, inclusão escolar e autismo:** revisão crítica da literatura. Rio Grande do Sul: Psicologia & Sociedade, 2009.

CAPELLINI, Vera Lucia Messias Fialho. **Avaliação das possibilidades do ensino colaborativo no processo de inclusão escolar do aluno com deficiência mental**. 2004. 300 f. Tese (Doutorado em Educação Especial), Programa de Pós-Graduação em Educação Especial, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004.

GALVÃO, I. **Henri Wallon: uma concepção dialética do desenvolvimento infantil**. 4ª ed. Petrópolis: Vozes, 1998. Disponível em:

<[https://petpedufba.files.wordpress.com/2016/02/galvao\\_henri-wallon-1.pdf](https://petpedufba.files.wordpress.com/2016/02/galvao_henri-wallon-1.pdf)>, Acesso em: 17 abr. 2020.

KUBASKI,C.; POZZOBON, F.M.; RODRIGUES, T. P. **Investigando a qualidade da inclusão de alunos com autismo nos anos iniciais**. Rio Grande do Sul, UFSM. 2015. Disponível em: [www.anped.org.br](http://www.anped.org.br). Acesso em: 20 de novembro de 2017

MONTOYA, D. O. A. et al. **Jean Piaget no século XXI escritos de epistemologia e psicologia genéticas**. Marília: Cultura Acadêmica, 2011.

RIBEIRO, V. M. (Org). **Letramento no Brasil**. São Paulo: Global, 2003.

VYGOTSKY, Lev. **A formação social da mente: o Desenvolvimento dos Processos Psicológicos Superiores**. São Paulo: Martins Fontes, 1984.

UNESCO. **Conferência Internacional de EJA**. Alemanha, Hamburgo, 1999.

# O PLANEJAMENTO FINANCEIRO DOMÉSTICO DENTRO DA CLASSE TRABALHADORA

## DOMESTIC FINANCIAL PLANNING WITHIN THE WORKING CLASS

### PLANIFICACIÓN FINANCIERA NACIONAL DENTRO DE LA CLASE OBRERA

Abília Gomes Rodrigues<sup>1</sup>  
Renê Galicioli<sup>2</sup>  
Chrystian Renan Barcelos<sup>3</sup>

#### RESUMO

Educação financeira na vida pessoal e familiar numa visão a curto médio e longo prazo significa adquirir intimidade com o tema e fazer com que o dinheiro se torne um aliado para a felicidade familiar a curto, médio e principalmente em longo prazo. Afinal, este é o principal objetivo da educação financeira, assegurar uma vida tranquila no futuro próximo. Nessa metodologia “os dados recolhidos são designados por qualitativos, o que significa ricos em pormenores descritivos relativamente a pessoas, locais e conversas, e de complexo tratamento estatístico”. O objetivo geral desse artigo, será demonstrar a importância do planejamento financeiro doméstico para a classe trabalhadora. Tendo como objetivos específicos pesquisar os principais gastos das unidades familiares e conceituar a importância do planejamento financeiro.

**Palavras-chave:** Educação Financeira, Planejamento Financeiro, Unidades Familiares.

#### ABSTRACT

Financial education in personal and family life in a short, medium and long term view means acquiring intimacy with the topic and making money an ally for family happiness in the short, medium and especially in the long term. After all, this is the main objective of financial education, to ensure a peaceful life in the near future. In this methodology "the data collected are called qualitative, which means rich in descriptive details regarding people, places and conversations, and complex statistical treatment". The general objective of this article will be to demonstrate the importance of domestic financial planning for the working class. Having as specific objectives to research the main expenses of family units and conceptualize the importance of financial planning.

**Keywords:** Financial Education, Financial Planning, Family Units.

#### ABSTRACTO

La educación financiera en la vida personal y familiar en una mirada a corto, mediano y largo plazo significa adquirir intimidad con el sujeto y hacer del dinero un aliado para la felicidad familiar a corto, mediano y especialmente a largo plazo. Después de todo, este es el principal objetivo de la educación financiera, garantizar una vida pacífica en un futuro próximo. En esta metodología “los datos recolectados se denominan cualitativos, lo que significa ricos en detalles descriptivos sobre personas, lugares y conversaciones, y con un tratamiento estadístico complejo”. El objetivo general de este artículo será demostrar la importancia de la planificación financiera nacional para la clase trabajadora. Teniendo como objetivos específicos investigar los principales gastos de las unidades familiares y conceptualizar la importancia de la planificación financiera.

**Palabras-clave:** Educación Financiera, Planificación Financiera, Unidades Familiares.

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis da UniEnsino.

<sup>2</sup> Economista, Professor da UniEnsino, Doutorando em Economia e Políticas Florestais.

<sup>3</sup> Mestre em Administração Estratégica e professor da UniEnsino.

## INTRODUÇÃO

Segundo dados da Serasa Experian, o número de brasileiros inadimplentes chegou a 63,8 milhões em janeiro/2020, aumento de 2,6% com relação ao primeiro mês de 2019. O volume de pessoas com contas em atraso representa 40,8% da população adulta do país. Bancos e cartões ainda representam maior parte dessas dívidas. E de acordo com uma publicação feita pela revista *exame.abril.com*, de fevereiro 2020, 16% das famílias com renda até 4.999 reais não tinham pendências financeiras há um ano, mas passaram a ter, enquanto 19% tinham débitos e eles aumentaram no mesmo período.

No livro, *Pai Rico e Pai pobre* o escrito Robert T. Kiyosaki, afirma que os ricos adquirem ativos e os pobres adquirem passivos e que as classes médias e baixas trabalham por dinheiro, enquanto os ricos fazem o dinheiro trabalhar por eles. Para muitos a fórmula para saírem da crise financeira é ganhar mais dinheiro, porém, ele explica com seus ensinamentos, através do seu livro, que é preciso uma boa educação financeira. Ele ainda afirma que, uma pessoa pode ser muito bem instruída, bem sucedida profissionalmente e ser ignorante do ponto de vista financeiro. Para ter êxito é necessário que não endividem muito. Manter as despesas reduzidas, formar seus ativos e descobrir novas formas de ganhar dinheiro.

Diante dessas informações mencionadas acima, se constata a necessidade de apresentar esse artigo sobre: O planejamento Financeiro Doméstico dentro da Classe Trabalhadora. Em função das crises financeiras o tema sempre está atualizado e com necessário estudo e discussão.

Por isso eis aqui um questionamento: Os trabalhadores sabem administrar suas rendas como salários ou honorários, evitando o endividamento e investido em ganhos futuros?

Parte-se da hipótese, que a grande maioria dos trabalhadores não sabe administrar seus ganhos, comprometendo todo o seu ordenado e muitas vezes contraindo dívidas, mediante empréstimos, adiantamentos de salários, cheque especial, cartões de créditos parcelados, entre outros. Contando muitas vezes com dinheiros extras como se fosse parte salarial, como exemplo: o décimo terceiro salário, vendas das férias, participações nos lucros da empresa, etc. E para romper com esse endividamento é necessário saber o que fazer com o dinheiro, através de um gerenciamento financeiro, organizando planilhas, fazendo um fluxo de caixa e não gastando mais do que recebe. Para nascer o investidor tem que haver o controle do orçamento, uma boa instrução financeira, aprender com os erros e muito esforço.



Assim, para viabilizar esta hipótese neste artigo, foi realizada a pesquisa qualitativa descritiva, com procedimentos de coleta de informações bibliográficas, através de livros, artigos científicos e sites de revistas publicados na internet.

Segundo Minayo (1992) a pesquisa qualitativa “trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e nos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”.

Nessa metodologia “os dados recolhidos são designados por qualitativos, o que significa ricos em pormenores descritivos relativamente a pessoas, locais e conversas, e de complexo tratamento estatístico” (BOGDAN e BIKLEN, 1994, p. 16).

Na primeira seção deste artigo, será descrito os principais gastos das unidades trabalhadoras.

Na segunda seção será conceituada a importância do planejamento financeiro para romper com o endividamento e nascer um investidor.

Por fim, espera-se concluir que os objetivos serão atingidos e a pergunta respondida com a confirmação da hipótese, indicando que se fará necessário um bom estudo financeiro e muita força de vontade para por em prática todas as sugestões aqui abordadas, quebrando as correntes que prendem o endividado e fazendo assim conquistar a liberdade financeira.

O objetivo geral desse artigo, será demonstrar a importância do planejamento financeiro doméstico para a classe trabalhadora.

Tendo como objetivos específicos; pesquisar os principais gastos das unidades familiares e conceituar a importância do planejamento financeiro.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

Conforme (Márcia Tolotti coleção Expo Money – livro As Armadilhas do Consumo). Os Principais Gastos das Unidades Familiares são “os gastos que compõem o cenário cotidiano. Eles são essenciais para garantir segurança e qualidade de vida”. Entretanto, o consumo sem planejamento adequado, pode ser confundido com os gastos realmente necessários. Uma pessoa pode ser considerada endividada, quando não consegue cumprir seus compromissos financeiros e possui um atraso que oscila entre um mês e três meses. O endividamento pessoal pode ser dividido em dois grupos: o passivo e o ativo.

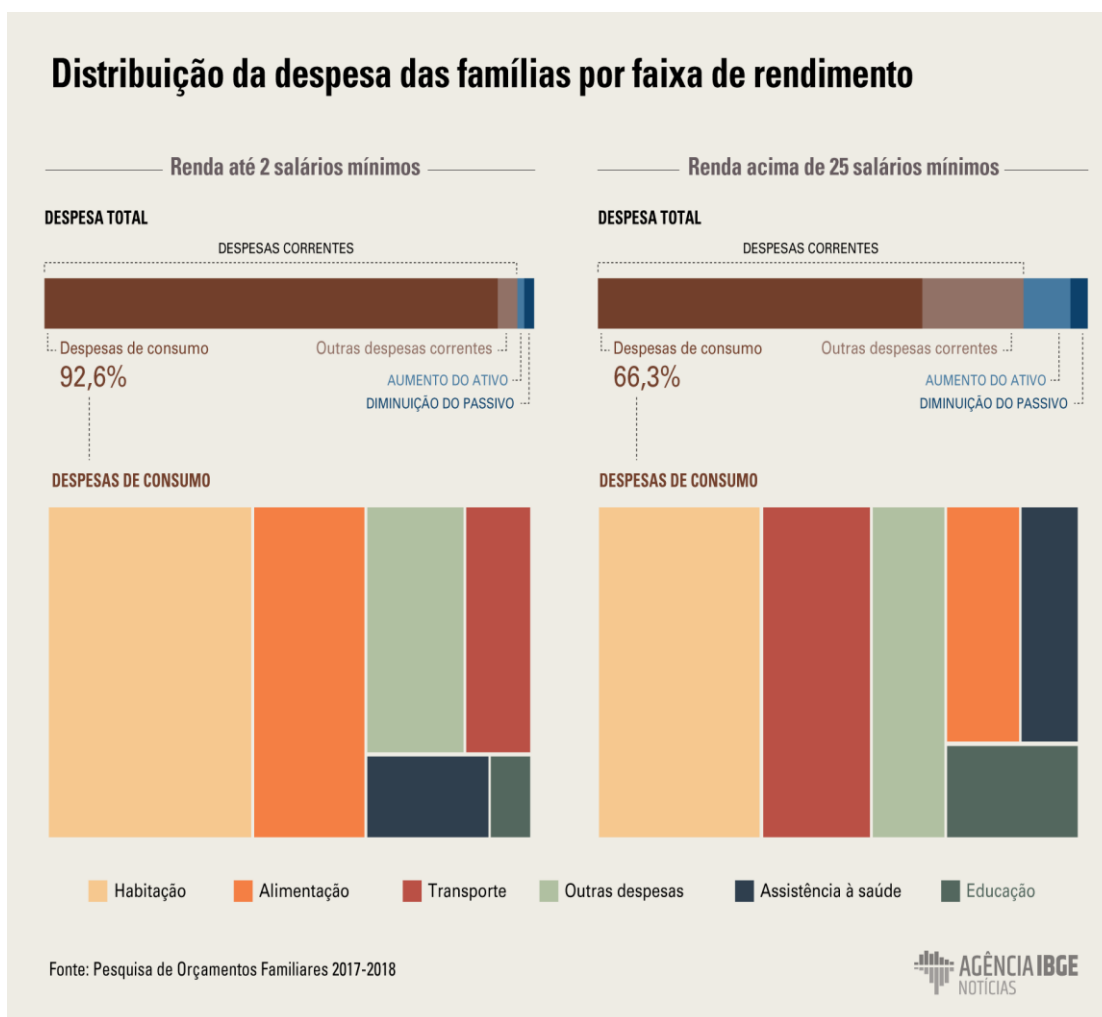
O endividamento passivo ocorre quando há um aumento de dívidas por consequência de alguma situação alheia à vontade do indivíduo: doença, desemprego, morte ou separação. São circunstâncias imprevistas e esporádicas.

O endividamento ativo se caracteriza por um montante de dívidas advindo de escolhas equivocadas, ou seja, má gestão financeira. Os endividados ativos são aqueles que estão constantemente endividados, independente dos rendimentos que possuem.

Segundo pesquisa realizada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) A POF (Pesquisa de Orçamentos Familiares). Visando, principalmente, mensurar as estruturas de consumo, dos gastos, dos rendimentos e parte da variação patrimonial das famílias. Possibilitando traçar, um perfil das condições de vida da população brasileira a partir da análise de seus orçamentos domésticos.

Os resultados e comentários, a seguir, referem-se às estimativas relacionadas com despesas médias mensais, realizadas pelas famílias brasileiras, obtidas a partir da POF 2017-2018. As estimativas apresentadas estão expressas em valores, em reais, e nas correspondentes participações percentuais, segundo os diversos componentes da despesa total média mensal. A despesa total equivale a todas as despesas monetárias e não monetária das famílias. As despesas/aquisições monetárias com produtos e serviços são aquelas realizadas mediante pagamento em dinheiro, cheque ou cartão de débito ou crédito. As despesas/aquisições não monetárias correspondem, às aquisições realizadas dentro dos períodos de referência da pesquisa e disponíveis para utilização, de produtos provenientes de produção própria, retiradas do negócio, troca, doação e outras formas de obtenção que não envolveu pagamentos monetários. São investigadas para todos os produtos adquiridos pelas famílias e para o serviço aluguel do domicílio. Para a obtenção da despesa total média mensal, são totalizadas as despesas médias mensais classificadas em três grandes grupos: despesas correntes, aumento do ativo e diminuição do passivo. As despesas correntes são formadas por dois tipos de despesas: despesas de consumo, que se compõem dos seguintes grupamentos: alimentação, habitação, vestuário, transporte, higiene e cuidados pessoais, assistência à saúde, educação, recreação e cultura, fumo, serviços pessoais e despesas diversas e mais as outras despesas correntes, que incluem os impostos, contribuições trabalhistas, serviços bancários, pensões, mesadas, doações e outras despesas correntes. Ao grupo aumento do ativo, correspondem às despesas com a aquisição de imóvel, a reforma de imóvel e outros investimentos. O último grande grupo, diminuição do passivo, contabiliza as despesas com pagamentos de empréstimos e prestações de financiamento de imóvel.

Tabela 1. IBGE - Pesquisa de Orçamento Familiares



A seguir a tabela das despesas monetária e não monetária média mensal familiar. Por classes extremas de rendimento total e variação patrimonial mensal familiar, segundo os tipos de despesas selecionadas no Brasil, período de 2017- 2018. As famílias com rendimento de até dois salários mínimos (R\$ 1.908,00) mínimos a 25 salários mínimos (R\$ 23.850,00).

Tabela 2. Distribuição da despesa Monetária e não monetária – Brasil período 2017-2018.

Tipos de despesas selecionadas	Distribuição da despesa monetaria e nao monetaria media mensal familiar (%)		
	Total	Classes extremas de rendimento total e variação patrimonial mensal familiar (1)	
		Até R\$ 1 908 (2)	Mais de R\$ 23 850
<b>Despesa total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Despesas correntes	92,7	96,6	87,0
Despesas de consumo	81,0	92,6	66,3
Alimentação	14,2	22,0	7,6
Habitação	29,6	39,2	22,6
Aluguel	15,1	20,6	10,7
Serviços e taxas	7,4	11,2	3,5
Mobiliários e artigos do lar	1,4	2,1	1,1
Eletrodomésticos	1,3	2,3	0,6
Transporte	14,6	9,4	15,3
Urbano	1,3	2,1	0,4
Aquisição de veículos	5,6	2,3	7,5
Assistência à saúde	6,5	5,9	5,6
Remédios	2,9	4,2	1,4
Plano/seguro-saúde	2,1	0,4	2,9
Educação	3,8	1,9	5,1
Outras despesas de consumo	12,2	14,2	10,2
Outras despesas correntes	11,7	4,0	20,7
Aumento do ativo	4,1	1,4	9,6
Diminuição do passivo	3,2	2,0	3,5

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa de Orçamentos Familiares 2017-2018.

Nota: As classes referem-se a rendimento total e variação patrimonial, mas são chamadas classes de rendimentos por simplificação.

(1) Inclui o rendimento monetário, o rendimento não monetário estimado a partir da utilização e do consumo de produtos que são adquiridos através de despesas não monetárias e a variação patrimonial obtida através de vendas de bens imóveis e retiradas de aplicações financeiras. Inclui, também, o aluguel estimado pelas unidades de consumo com condição de ocupação diferente de alugado, deduzidas as despesas com manutenção, impostos, taxas e seguros. (2) Inclusive sem rendimento.

Segundo pesquisa realizada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) A POF (Pesquisa de Orçamentos Familiares) conclui-se que as famílias com rendimento de até dois salários mínimos (R\$ 1.908,00) comprometiam uma parte maior de seu orçamento em despesas com alimentação e habitação do que aquelas com rendimentos superiores a 25 salários mínimos (R\$ 23.850,00). Somados, os dois grupos representavam 61,2% das despesas das famílias com menores rendimentos, sendo 22,0% destinados à alimentação e 39,2% voltados à habitação. Entre aquelas com os rendimentos mais altos, a soma atingia 30,2%, sendo 7,6% com alimentação e 22,6% com habitação.

O peso dos gastos com alimentação na despesa total (que inclui o consumo, as despesas correntes e outros) tem proporcionalmente um peso maior nas classes de menor rendimento, tendo alcançado 22,6% quando os rendimentos foram até R\$ 1 908,00 e, 7,6% na classe

superior com renda acima de R\$ 23 850,00. Ainda em relação à despesa com alimentação, a comparação entre as classes extremas, as famílias com rendimentos mais baixos (até R\$ 1.908,00) apresentaram uma proporção de 20,6% de despesa com alimentação fora do domicílio. Já para as famílias com rendimentos mais altos (acima de R\$ 23.850,00), essa proporção, na alimentação fora do domicílio, foi de 50,3%.

Quanto à habitação, quando os rendimentos foram os mais baixos, a participação na despesa total foi de 39,2% e, na situação oposta, foi de 22,6%.

As famílias do primeiro grupo apresentaram participação mais significativa para os gastos com os itens aluguel (20,6% contra 10,7% do grupo com rendimentos mais elevados),

Serviços e taxas (11,2% contra 3,5%) e mobiliários e artigos para o lar e eletrodomésticos (2,1% contra 1,1%).

Com transporte, a participação registrada para o grupo de famílias com os maiores rendimentos foi maior: 15,3% contra 9,4%. Nesse componente, para as famílias menos beneficiadas, foi mais importante o item transporte urbano (2,1% contra 0,4%). Para a classe correspondente aos valores mais elevados de rendimentos, o item mais importante foi aquisição de veículos (7,5% contra 2,3%).

A assistência à saúde mostra percentuais próximos no orçamento doméstico, mas enquanto as famílias com menores rendimentos comprometiam 4,2% do orçamento com remédios, aquelas com maiores rendimentos gastavam 1,4%. Por outro lado, os gastos com planos de saúde eram de 0,4% entre a classe mais baixa de rendimento e de 2,9% na classe mais alta.

Segundo levantamento da Serasa Experian em uma pesquisa publicada em 27 de agosto de 2019. A maior parte dos brasileiros inadimplentes tem entre 41 e 50 anos, são 12,6 milhões de pessoas, ou 20% do montante total daquelas que deixaram de honrar seus compromissos financeiros, segundo dados de junho de 2019. No total, 40,6% da população adulta brasileira estão com contas atrasadas e negativadas.

Segundo outra pesquisa realizada pela Serasa Experian e publicada em Publicada em 25 de abril de 2019, o principal motivo para as altas taxas de inadimplência permanece sendo o desemprego entre todas as faixas etárias. As pessoas não conseguem pagar suas dívidas em atraso e apenas priorizam as despesas mais básicas, como alimentação e bebidas e saúde. Com a renda reduzida, uma alternativa que encontram é a busca de um resgate financeiro por meio de seus familiares, que acabam assumindo empréstimos que comprometem a própria renda, motivo pelo qual a população idosa se torna mais inadimplente.

As dívidas não pagas que tiveram a maior representatividade em junho foram as com Bancos e Cartões, com 29,2%. (Serasa Experian) avalia que isso acontece porque as pessoas continuam a tomar crédito para quitar outras dívidas e chegam ao ponto em que não conseguem pagar este empréstimo.

Dando continuidade ao objetivo específico deste artigo, conceituamos a importância do planejamento financeiro.

O planejamento financeiro tem um objetivo muito maior do que simplesmente não ficar no vermelho. Mais importante que conquistar um padrão de vida é mantê-lo, e é para isso que devemos planejar. Os maiores benefícios dessa atitude serão notados alguns anos depois, quando a família estiver usufruindo a tranquilidade de poder garantir estudos para os filhos, moradia no padrão desejado, segurança e manter aquilo que foi conquistado. (CERBASI 2014 pagina 36 do livro casais inteligente enriquecem juntos).

“Não importa quanto dinheiro você faz, mas quanto conserva”. “Dinheiro sem inteligência financeira desaparece depressa.” (Kiyosaki, Pg. 63 livro pai rico e pai pobre).

Segundo artigo feito por Dany Rogers - Doutor em Finanças pela EAESP/FGV, professor do curso de Administração e coordenador do Núcleo de Educação Financeira (NEF) da Universidade Federal de Uberlândia (UFU) e por Andressa Carolina - Graduanda em Administração e bolsista do Núcleo de Educação Financeira (NEF) da Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Há pessoas que acham que, receber altos salários implica em uma vida financeira estável. Mas nem sempre é verdade. Por isso, não espere ganhar mais para aprender a controlar seu dinheiro. Inicie o quanto antes seu orçamento doméstico, seja individual ou familiar.

Como constataram (Dany Rogers - Andressa Carolina) existem diversos tipos de renda e é extremamente importante que você saiba em qual (ou quais) categoria sua renda se encaixa, pois isso influencia diretamente a elaboração do seu orçamento.

Sua renda líquida é o valor que você recebe efetivamente. Ele é o valor que “sobra” após terem sido feitos todos os descontos no seu pagamento mensal, tais como impostos, INSS, contribuição sindical, entre outros.

Tabela 3: Tipos de rendas, dentro do orçamento doméstico

<b>Tipos de renda do orçamento doméstico</b>		
<b>Tipo de Renda</b>	<b>Definição</b>	<b>Exemplos</b>
Rendas Temporárias	Quando a renda que você recebe possui um prazo para acabar	Recebimento de aluguel
Rendas Perpétuas	Quando a renda que você recebe não possui prazo para acabar	Aposentadoria
Rendas Fixas ou Uniformes	Quando a renda que você recebe possui valores iguais ou variam muito pouco	Salário
Rendas Variáveis	Quando a renda que você recebe possui valores diferentes	Comissão de vendas, bônus por produtividade, dividendos

Fonte: NEF (Núcleo de Educação Financeira) da Universidade Federal de Uberlândia (UFU)

Você pode ter mais de um tipo de renda e é isso que todos desejamos. Porém, quanto mais rendas você possuir, maior deverá ser o controle financeiro sobre elas. Só assim você saberá exatamente quanto recebe e quanto realmente pode gastar, evitando cair na armadilha de achar que pode gastar sem controle.

Em relação às despesas, (Dany Rogers - Andresa Carolina) afirmaram que podemos dividi-las em duas categorias principais:

**Despesas fixas:** aquelas cujo valor é fixo ou varia muito pouco e ocorre praticamente todo mês, independente do seu nível de consumo.

**Despesas variáveis:** aquelas cujo valor varia de acordo com a frequência e intensidade do seu consumo e podem não ocorrer todo mês.

Confira no quadro a seguir alguns exemplos de despesas fixas e de despesas variáveis:

Tabela 4: Tipos de despesas, dentro do orçamento familiar

Tipos de despesas do orçamento familiar	
Despesas Fixas	Despesas Variáveis
Aluguel / Prestação de casa	Alimentação
Condomínio	Cuidados pessoais
Empregada doméstica / Diarista	Transporte / Combustível/ Estacionamento
Escola particular dos filhos	Água / Luz / Gás
Faculdade dos filhos	cheque especial / cartão de crédito
Plano odontológico	Passeios / Viagens
Prestação do carro	Cinema / Teatro
Seguro do carro	Farmácia
Seguro de Saúde	Vestuário
IPTU/IPVA	Cuidados com animais de estimação

Fonte: NEF (Núcleo de Educação Financeira) da Universidade Federal de Uberlândia (UFU).

Conforme (Dany Rogers - Andresa Carolina – integrantes do Núcleo de Educação Financeira, da Universidade Federal de Uberlândia). Existem outras despesas, por isso, na elaboração de um orçamento familiar, todas as despesas e não somente as apresentadas no quadro, devem ser listadas minuciosamente. Isso significa que você deverá anotar até mesmo aquelas consideradas irrisórias por você. Para isso, você terá de fazer um esforço e ter disciplina, trabalhar em equipe com toda sua família. Pode parecer muito trabalho, mas esse esforço proporcionará muitos benefícios futuros.

Ainda segundo (Dany Rogers - Andresa Carolina), Planeje melhor as suas compras, elabore uma lista com tudo aquilo que você realmente necessita. Não vá ao supermercado com crianças e com fome, pois isso deixa você mais vulnerável para gastar. Quando for comprar algo considere o impacto do valor no seu orçamento. Sempre tentem responder para você mesmo essas três questões: eu realmente preciso disso? Qual a real utilidade deste produto para mim? Essa compra não afetará o meu sono já que conseguirei pagá-la tranquilamente?

Depois da identificação de todas as rendas e despesas, deverá fazer a seguinte conta:  
Renda – Despesas = Saldo.

Se o saldo for positivo: significa que a renda é maior que as despesas, o que recebe é suficiente para pagar o que gasta. Isso no curto prazo significa uma situação financeira estável.



Se o saldo for negativo: A renda é menor que os gastos. Esta gastando mais que recebe e isso pode comprometer seriamente as finanças pessoais no longo prazo.

Em ambos os casos, é importante que sejam tomadas algumas atitudes para cuidar melhor das finanças. Afinal, não adianta fazer um orçamento familiar se não utilizar o máximo possível de informações contidas nele.

O orçamento em si é uma ferramenta muito boa e eficaz, mas se não houver disciplina, força de vontade e ações efetivas, ele se torna algo insignificante e sem utilidade.

“O ativo mais poderoso que temos é a nossa mente. Se bem treinada cria uma riqueza sem precedentes. Uma mente destreinada também pode criar uma pobreza extrema, que destruirá famílias por gerações”. (Kyosaki pg. 150)

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em virtude dos fatos mencionados nesse estudo, se ressalta a importância do planejamento financeiro doméstico dentro da classe trabalhadora, para ter um direcionamento financeiro confiável. Mudando hábitos, costumes e atitudes que favorecem o endividamento.

Considera-se imprescindível o controle das receitas e despesas, para não gastar mais do que recebe, contraindo passivos ao invés de ativos. Além do que já foi dito, o controle do orçamento doméstico é um processo contínuo, não adianta fazê-lo somente no momento em que a situação estiver ruim e, depois que a situação for revertida, abandonar o controle, porque a história pode se repetir.

Seja qual for a sua forma de controle, planilha de orçamento familiar, aplicativo, caderno ou outras que não mencionei, devem estar sempre revisadas e atualizadas, para garantir um orçamento eficaz.

Recomenda-se, manter um bom planejamento mesmo quando estiver em uma situação financeira tranquila. Assim, caso apareça uma emergência financeira, sua família estará preparada e não será pega de surpresa.

## **REFERÊNCIAS**

BOGDAN, Roberto C.; BIKLEN, Sari Knopp. **Investigação qualitativa em educação**. Tradução Maria João Alvarez, Sara Bahia dos Santos e Telmo Mourinho Baptista. Porto: Porto Editora, 1994.

CERBASI, Gustavo. **Casais Inteligentes Enriquecem Juntos- Finanças para Casais**. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.

KIYOSAKI, Robert T. **Pai Rico e Pai Pobre: O que os ricos ensinam a Seus Filhos sobre Dinheiro**. 2ª Edição – Rio de Janeiro: Altos books, 2017.

MINAYO, M.C.S. **O Desafio do conhecimento, pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo/. Rio de Janeiro: Hucitec/ABRASCO, 1992.

TOLOTTI, Márcia. **As Armadilhas do Consumo: Acabe com o Endividamento**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017- 4ª Reimpressão. (Expo Money).

CAROLINA Andresa; ROGERS Dany, Artigo: **Organizando o orçamento doméstico; tudo que você precisa saber**. Universidade Federal de Uberlândia (UFU), 2017.

ABRIL. <https://exame.abril.com.br/seu-dinheiro/aumenta-o-endividamento-de-familias-de-classe-baixa-no-pais/>. Acessado em 20/03/2020.

IBGE. POF 2017-2018. **Pesquisa de orçamentos familiares: primeiros resultados / IBGE, Coordenação de Trabalho e Rendimento**. Rio de Janeiro: IBGE, 2019. <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101670.pdf>. Acessado em 24/04/2020.

IBGE. POF 2017-2018: **Pesquisa com famílias com até R\$ 1,9 mil destinam 61,2% de seus gastos à alimentação e habitação**. Editoria: Rio de Janeiro: IBGE, 2019. <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101670.pdf>. Acessado em 24/04/2020.

SERASA EXPERIAN. <https://www.serasaexperian.com.br/sala-de-imprensa/inadimplencia-de-micro-e-pequenas-empresas-cresce-61-em-maio-revela-serasa-experian>. Acessado em 23/03/2020.

SERASA EXPERIAN. <https://www.serasaexperian.com.br/sala-de-imprensa/um-em-cada-cinco-inadimplentes-no-brasil-tem-entre-41-e-50-anos-revela-serasa-experian>. Acessado em 23/03/2020.

**SERASA**                    **EXPERIAN.**                    <https://www.serasaexperian.com.br/sala-de-imprensa/inadimplencia-atinge-63-milhoes-de-consumidores-em-marco-e-bate-recorde-historico-revela-serasa-experian>. Acessado em 22/03/2020

# A CONTABILIDADE GERENCIAL PARA O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

## MANAGEMENT ACCOUNTING FOR THE DECISION MAKING PROCESS

### CONTABILIDAD DE GESTIÓN PARA EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

Carla Fernanda de Lima<sup>1</sup>  
Renê Galiciolli<sup>2</sup>  
Chrystian Renan Barcelos<sup>3</sup>

#### RESUMO

A contabilidade gerencial representa um mecanismo relevante na tomada de decisão e controle de uma organização. Iudícibus (2006) afirma que a contabilidade gerencial está direcionada para a administração da empresa, buscando suprir informações que introduzam, de certo modo, na tomada de decisão dos gestores. A metodologia aplicada nesse artigo é a qualitativa bibliográfica, com pesquisas em livros, trabalhos acadêmicos e internet. Esta pesquisa tem como objetivo geral evidenciar a importância da Contabilidade Gerencial nos processos de tomada de decisões das empresas, e tem como específicos demonstrar o objetivo da contabilidade gerencial, quais as principais ferramentas contábeis que são por ela utilizadas e a diferenciação entre a contabilidade gerencial e financeira.

**Palavras chave:** Contabilidade Gerencial, Tomada de Decisões, Contabilidade gerencial, Contabilidade Financeira.

#### ABSTRACT

Management accounting represents a relevant mechanism in the decision making and control of an organization. Iudícibus (2006) states that managerial accounting is directed to the company's administration, seeking to supply information that, in a certain way, introduces the decision making of managers. The methodology applied in this article is qualitative bibliography, with research in books, academic works and the internet. This research has the general objective of highlighting the importance of Management Accounting in the decision-making processes of companies, and its specifics are to demonstrate the objective of management accounting, which are the main accounting tools that are used by it and the differentiation between managerial accounting and financial.

**Keywords:** Management Accounting, Decision Making, Management Accounting, Financial Accounting.

#### ABSTRACTO

La contabilidad de gestión representa un mecanismo relevante en la toma de decisiones y el control de una organización. Iudícibus (2006) afirma que la contabilidad de gestión se dirige a la administración de la empresa, buscando suministrar información que se introduzca, de cierta forma, en la toma de decisiones de los directivos. La metodología aplicada en este artículo es la bibliográfica cualitativa, con investigación en libros, trabajos académicos e internet. El objetivo general de esta investigación es resaltar la importancia de la Contabilidad de Gestión en los procesos de toma de decisiones de las empresas, y sus objetivos específicos son demostrar el objetivo de la Contabilidad de Gestión, que son las principales herramientas contables que utiliza y la diferenciación entre la contabilidad de gestión contable y financiero.

**Palabras-clave:** Contabilidad de gestión, Toma de decisiones, Contabilidad de gestión, Contabilidad financiera.

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Graduação de Ciências Contábeis na UniEnsino.

<sup>2</sup> Economista, Professor da UniEnsino, Doutorando em Economia e Políticas Florestais.

<sup>3</sup> Mestre em Administração Estratégica e professor da UniEnsino

## **INTRODUÇÃO**

Este artigo tem a relevância de demonstrar como as informações geradas pela Contabilidade Gerencial permitem um bom funcionamento empresarial e um preparo para os desafios constantes que as entidades tem no dia-a-dia.

Os administradores precisam ter o conhecimento e a segurança das informações que lhes são fornecidas para que as tomadas de decisões tenham sempre retornos positivos. E para que isso seja possível, o auxílio da Contabilidade Gerencial é imprescindível, pois ela trata as informações passadas, em estimativas validas daquilo que poderá ocorrer no futuro.

Sendo assim, justifica-se que é de suma importância que os entendimentos das informações contábeis sejam claros, trazendo assim o equilíbrio financeiro e diminuindo os riscos que afetam no desenvolvimento e crescimento da entidade.

A metodologia aplicada nesse artigo é a qualitativa bibliográfica, com pesquisas em livros, trabalhos acadêmicos e internet. Este trabalho segue uma metodologia qualitativa, baseando-se no que diz Gil (2002, p. 45):

“A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.”

Lakatos e Marconi (1996) explicam que “o intuito de uma pesquisa bibliográfica é colocar o cientista em contato com o que foi produzido sobre determinado assunto, inclusive através de conferências. ”

Esta pesquisa tem como objetivo geral evidenciar a importância da Contabilidade Gerencial nos processos de tomada de decisões das empresas, e tem como específicos demonstrar o objetivo da contabilidade gerencial, quais as principais ferramentas contábeis que são por ela utilizadas e a diferenciação entre a contabilidade gerencial e financeira.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

Os administradores e gestores estão sempre buscando informações que os ajudem nas suas tomadas de decisões. Essas informações precisam ser moldadas especialmente para atender as necessidades que a entidade possui. (OLIVEIRA, 2018)

Desta forma, para que a empresa possa estruturar suas estratégias e planejamentos de forma coerente, é preciso ter um sistema de informação que demonstre de forma detalhada a situação da empresa. A contabilidade gerencial possui esta função, contemplando informações de diversas áreas deixando-as mais analíticas para que seja possível construir estratégias voltadas para minimizar ou até mesmo extinguir os problemas que prejudicam a empresa tanto econômica, financeira e/ou operacionalmente. (MACHADO *et al*, 2015)

Nesse sentido Atkinson *et al*, citado por Machado *et al* (2015, p. 3), diz que a “Informação gerencial contábil participa de várias funções organizacionais diferentes – controle operacional, custeio do produto e do cliente, controle administrativo e controle estratégico”.

Pandoveze (2010), descreve que a contabilidade gerencial deve atender todos os níveis de hierarquia dentro da entidade. Cada nível usa a informação de uma maneira diferente, então o sistema contábil gerencial precisa providenciar a informação de forma específica para cada segmento da companhia.

Conforme Bruni e Gomes (2010, p. 196), a contabilidade gerencial:

“Deve fornecer informações que permitam a formulação de estratégias e dos planos de ações de longo prazo às decisões sobre a utilização dos recursos pelas atividades, com ênfase no serviço e no cliente, tanto quanto no preço; o planejamento e controle de custo das atividades que compõem o sistema de operações de serviços; e, por fim, a mensuração da performance e avaliação das pessoas.”

Crepaldi (p.20) relata que a contabilidade gerencial:

“É o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras usadas pela administração para a tomada de decisões.”

Pode se dizer então que a contabilidade gerencial participa de todos os trâmites de uma organização, sendo assim constitui-se como uma ferramenta importante nos processos de tomada de decisão de uma companhia. Portanto seu objetivo é oferecer suporte ao gestor com suas informações confiáveis, garantindo então a saúde da empresa, para que a mesma alcance seus objetivos. (BRANDÃO e SILVA)

Segundo Marion e Ribeiro (2011, p. 15) a contabilidade gerencial tem por objetivo:

“Suprir a entidade com informações não só de natureza econômica, financeira, patrimonial, física e de produtividade, como também com outras informações de natureza operacional, para que possa auxiliar os administradores nas suas tomadas de decisões. ”

Seguem afirmando que os métodos aplicados pela contabilidade gerencial objetivam, principalmente, a redução dos custos dos produtos e serviços. (MARION e RIBEIRO, 2011, p.187)

Santos (2008, p. 30) de forma mais sintética descreve que o objetivo é fornecer informações fundamentais aos administradores, visando o bom desempenho das atividades de gerência.

Crepaldi, citado por Oliveira (2018, p. 7) explica que “o grande objetivo da contabilidade é planejar e colocar em prática um sistema de informação para uma organização, com ou sem fins lucrativos”.

Confunde-se ainda a Contabilidade Gerencial com a Contabilidade Financeira, mas é possível identificar que a principal diferença entre elas, é o usuário. A contabilidade gerencial é voltada aos usuários internos, já a financeira dirige-se mais aos usuários externos. (BORGES e LEAL, 2012)

Seguindo esse mesmo raciocínio Padoveze (2010, pg. 38) diz que “os métodos da contabilidade financeira e da contabilidade gerencial foram desenvolvidos para diferentes propósitos e para diferentes usuários das informações financeiras”.

Segue comentando que:

“A contabilidade gerencial é relacionada com o fornecimento de informações para os administradores – isto é, aqueles que estão dentro da organização e que são responsáveis pela direção e controle de suas operações. A contabilidade gerencial pode ser contrastada com a contabilidade financeira, que é relacionada com o fornecimento de informações para os acionistas, credores e outros que estão fora da organização.” (PADOVEZE, 2010, p. 38)

Conforme afirmação de Iudícibus, citado por Dauzacker (2002, p. 78) a contabilidade gerencial:

“..... num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se `encaixem´ de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador.”

Crepaldi (p. 19) menciona que:

“A Contabilidade financeira é o processo de elaboração de demonstrativos financeiros para propósitos externos, como acionistas, credores e autoridade governamentais. Ela é condicionada a imposições legais e requisitos fiscais e voltada para o passado.”

Na tabela abaixo é demonstrada outras diferenciações entre a contabilidade gerencial e financeira:

Tabela 01: Diferenças entre a Contabilidade Financeira e Gerencial

Item	Financeira	Gerencial
<b>Clientela</b>	Externa	Interna
<b>Propósito</b>	Reportar o desempenho passado	Informar decisões tomadas pelos gerentes
<b>Data</b>	Histórica, atrasada. Reflete uma realidade passada	Atual, orientada para o futuro
<b>Restrições</b>	Regulamentada: leis fiscais e princípios fundamentais de contabilidade	Desregulamentada: satisfazer necessidades estratégicas e operacionais
<b>Tipo de Informação</b>	Somente para mensuração financeira	Mensuração física e operacional dos processos, tecnologia e competidores
<b>Natureza da Informação</b>	Objetiva, aditável, confiável, consistente e precisa	Mais subjetiva e sujeita a juízo de valor, válida, relevante e acurada
<b>Escopo</b>	Muito agregada; reporta toda a empresa. Está presa à obediência de toda a legislação	Desagregada; informa as decisões e ações locais. Não está presa à obediência de legislação, assim pode produzir relatórios setoriais e com conteúdo mais informacional

Fonte: Crepaldi (2020)

Ao contrário da contabilidade financeira que segue padrões definidos por órgãos reguladores, a contabilidade gerencial está preocupada em fornecer informações úteis e práticas para a tomada de decisão. (Henrique, 2008, p.32)

Sottili e Maboni (2009) concluem que as ferramentas mais utilizadas para obter informações importantes são: os controles internos que demonstram a situação da entidade, os sistemas de custeio em especial o ABC e as análises das demonstrações que podem proporcionar avaliações do patrimônio.



Para Passos (2010, p. 10) algumas das principais ferramentas contábil-gerenciais utilizadas pelas empresas no seu gerenciamento são:

- Orçamento;
- Fluxo de caixa;
- Técnicas de análise de investimentos;
- Análise das demonstrações contábeis;
- Planejamento tributário;
- Gestão de estoques;
- Controle de contas a pagar;
- Controle de contas a receber e;
- Controle de bens do ativo imobilizado.

Conforme Rocha, *et al* (2018, p. 67) existem várias ferramentas da contabilidade gerencial, as principais ferramentas que auxiliam as empresas no melhor desempenho do seu negócio são: orçamento, ponto de equilíbrio e fluxo de caixa.

Lima *et al* (2017) destacam que as principais ferramentas utilizadas são: Orçamento, Fluxo de Caixa, Controle de Contas a pagar e a receber, Controle de Estoque, Controle de Custos, Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio e Indicadores de Avaliação de desempenho.

Segundo Henrique (2018) as ferramentas da contabilidade gerencial são: Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado, Índices Financeiros e Econômicos e a Demonstração de Fluxo de Caixa.

Desta forma, é possível afirmar que as ferramentas gerencias são imprescindíveis para uma boa gestão. As informações geradas por essas ferramentas trazem uma técnica eficaz para tomar decisões que traga um resultado positivo para as empresas. (ARRUDA *et al*, 2013).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No decorrer dos anos é possível identificar que os administradores precisam obter informações antecipadas para suas tomadas de decisões. Estamos caminhando para um futuro onde se faz necessário ter empresas sólidas. Mas para que isso seja possível, é importante ter ferramentas que os ajudem, demonstrando todas as informações necessárias para a criação de estratégias focando sempre no crescimento da organização, assim como em resolver os

problemas de forma antecipada, evitando que a saúde financeira da entidade seja comprometida.

A contabilidade gerencial possui exatamente esta função, no decorrer deste artigo é possível reconhecer que o foco das informações geradas por ela, são os administradores, gestores e todos aqueles interessados, ela garante que as informações supram as falhas de maneira ágil e direta. Com objetivo de reduzir os riscos, melhorar a qualidade operacional e controlar questões que poderão ocorrer no futuro.

Diante disso, vimos que a contabilidade financeira mesmo que muito próxima da gerencial, refere-se a informações consideradas atrasadas, pois seu foco maior é nos usuários externos, e por mais objetiva que ela seja, não demonstra benefícios futuros. Em relação as ferramentas utilizadas pela contabilidade gerencial notam-se que não existe um padrão específico do que utilizar, pois em sua maioria elas surgem conforme a necessidade de cada empresa.

É recomendável que todas as empresas independentes do seu ramo ou porte, obtenham a Contabilidade Gerencial como uma ferramenta essencial para auxiliar os tomadores de decisões, assim como uma aliada para mensurar o cenário da empresa, sendo possível corrigir falhas e com isso conquistar as metas esperadas por todos.

## **REFERÊNCIAS**

BRUNI, A. L.; GOMES, S. M. S. **Controladoria Empresarial – conceitos, ferramentas e desafios**. Salvador: Edufba, 2010.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARION, J. C.; RIBEIRO, O. M. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Saraiva, 2011.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial – um enfoque em sistema de informações contábil**. 7. ed. São Paulo. Atlas, 2010.

SANTOS, M. L. dos. **Finanças: fundamentos e processos**. Iesde. 2008.

ARRUDA, L. L. *et al.* **Ferramentas de contabilidade gerencial no terceiro setor: um estudo comparativo entre as WWF Brasil e Itália**. v xi. n 22. 2013. Disponível em: <http://www.observatorio-iberoamericano.org>. Acessado em: Maio/2020.

ATKINSON *et al*, citado por MACHADO, J. R.; RAPÉ, S. F. L.; SOUZA, S. R. **Contabilidade gerencial e sua Importância para a gestão e tomada de decisão das empresas contemporâneas**. Revista Opet, 2015. Disponível em: <http://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/>. Acessado em: Abril/2020.

BORGES, L. F. M.; LEAL, E. A. **Contabilidade gerencial: a utilização das informações contábeis gerenciais pelos gestores das micro e pequenas empresas**. 2012. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/>. Acessado em: Maio/2020.

CREPALDI, citado por OLIVEIRA, M. A. R. **A aplicação da contabilidade gerencial como mecanismo de gestão na tomada de decisão na micro e pequena empresa, do ramo de supermercados da cidade de Salvador/Ba**. Bahia, Revista Cairu, 2018. Disponível em: <https://www.cairu.br/revista>. Acessado em: Abril/2020.

HENRIQUE, M. A. **A importância da contabilidade gerencial para micro e pequena empresa**. São Paulo. 2008. Disponível em: <https://www.engwhere.com.br>. Acessado em: Maio/2020

IUDÍCIBUS, citado por DAUZACKER, N. **Estudo sobre a utilização da contabilidade em empresas com serviços contábeis terceirizados**. Revista de Estudos Sociais. a 4. n 7. 2002. Disponível em: <http://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/res/article/view/183>. Acessado em Abril/2020.

LIMA, G. D. *et al.* **Contabilidade gerencial como ferramenta de gestão**. Revista Científica. ed 000116. v 01. 2017. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/publicacoes>. Acessado em Maio/2020.

MACHADO, J. R.; RAPÉ, S. F. L.; SOUZA, S. R. **Contabilidade gerencial e sua importância para a gestão e tomada de decisão das empresas contemporâneas.** Revista Opet, 2015. Disponível em: <http://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/>. Acessado em: Abril/2020.

OLIVEIRA, M. A. R. **A aplicação da contabilidade gerencial como mecanismo de gestão na tomada de decisão na micro e pequena empresa, do ramo de supermercados da cidade de Salvador/Ba.** Bahia, Revista Cairu, 2018. Disponível em: <https://www.cairu.br/revista>. Acessado em: Abril/2020.

PASSOS, Q. C. dos. **A importância da contabilidade no processo de tomada de decisão nas empresas.** Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/25741>. Acessado em: Maio/2020.

ROCHA, J. F. A.; NOBRE, C. J. F.; ARAÚJO, R. J. R. de. **A contabilidade gerencial no processo de tomada de decisão e o conhecimento das empresas sobre sua importância.** Revista Refas. v 5. n 2. 2018. Disponível em: <http://www.revistarefas.com.br>. Acessado em: Maio/2020.

SOTTILI, F.; MABONI S. **Contabilidade Gerencial, o uso da informação gerencial numa pequena empresa.** Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/ecap/issue/archive>. Acessado em: Maio/2020.

BRANDÃO, T. M.; SILVA, W. O. **A importância da contabilidade gerencial como ferramenta no processo de tomada de decisão.** Brasil Escola. s.d. Disponível em: <https://monografias.brasilecola.uol.com.br>. Acessado em: Abril/2020.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade financeira e gerencial.** Catho Educação Executiva. s.d. Disponível em: <https://www.catho.com.br/cursos/artigos>. Acessado em: Maio/2020.

# ANÁLISE DA STARTUP IDERIS PERANTE A ATUAL CRISE MUNDIAL DO COVID-19

## ANALYSIS OF STARTUP IDERIS IN THE CURRENT WORLD CRISIS OF COVID-19

### ANÁLISIS DE STARTUP IDERIS EN LA ACTUAL CRISIS MUNDIAL DEL COVID-19

Hilda Mota da Silva<sup>1</sup>  
Jaqueline Aparecida Duarte Rodrigues<sup>2</sup>  
Sabrina Akemi Mariano Miyabukuro<sup>3</sup>  
Douglas Brunetta<sup>4</sup>

#### RESUMO

A realização do presente estudo teve como objetivo analisar e compreender a startup Ideris perante a atual crise mundial do COVID-19. Para o levantamento de dados e a realização das análises, foram utilizados métodos de pesquisa de cunho quantitativo e qualitativo, os quais serviram de embasamento para obtenção de informações que contribuíssem para o estudo. Na empresa observada evidencia-se quais foram os impactos da COVID-19 dentro do cenário de incertezas do mercado econômico e como se reinventaram e permaneceram no mercado durante este período. O resultado mostrou que a empresa caminha com grande êxito para se tornar uma empresa de grande porte, fazendo bom uso das oportunidades e desafios de empreender durante a crise do COVID-19.

**Palavras-Chave:** COVID-19, Inovação, Estratégia empresarial.

#### ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze and understand the startup Ideris in the face of the current global crisis of COVID-19. For data collection and analysis, quantitative and qualitative research methods were used, which served as a basis for obtaining information that would contribute to the study. In the observed company, it is evident what were the impacts of COVID-19 within the scenario of economic market uncertainties and how they reinvented themselves and remained in the market during this period. The result showed that the company is successfully progressing towards becoming a large company, making good use of the opportunities and challenges to undertake during the COVID-19 crisis.

**Keywords:** COVID-19, Innovation, Business strategy.

#### ABSTRACTO

El propósito de este estudio fue analizar y comprender la startup Ideris frente a la actual crisis global del COVID-19. Para la recolección y análisis de datos se utilizaron métodos de investigación cuantitativos y cualitativos, los cuales sirvieron de base para la obtención de información que contribuiría al estudio. En la empresa observada se evidencia cuáles fueron los impactos del COVID-19 dentro del escenario de incertidumbres económicas del mercado y cómo se reinventaron y mantuvieron en el mercado durante este período. El resultado mostró que la compañía avanza exitosamente para convertirse en una gran empresa, aprovechando las oportunidades y desafíos a emprender durante la crisis del COVID-19.

---

<sup>1</sup> Aluna do curso de Administração da UniEnsino.

<sup>2</sup> Aluna do curso de Administração da UniEnsino.

<sup>3</sup> Aluna do curso de Administração da UniEnsino.

<sup>4</sup> Mestre e professor da UniEnsino.

**Palabras clave:** COVID-19, Innovación, Estrategia empresarial.

## INTRODUÇÃO

O termo startup utilizado nesta pesquisa refere-se a pequenas empresas nascentes, caracterizadas por modelos de negócios inovadores e com alto potencial de escalabilidade, porém, altamente suscetíveis a riscos. Na definição de Ries (2019), uma startup é uma instituição humana constituída para criar novos produtos ou serviços sob condições de extrema incerteza. É estar trabalhando em vários lugares ao mesmo tempo, isto é estilo startups. As startups no Paraná tiveram um grande crescimento em meio à pandemia, com isso algumas startups tiveram que ser revista para se mantêm no mercado, segundo uma pesquisa do SEBRAE (2021).

No sentido de contribuir para ampliar o conhecimento sobre startups, foi realizada uma pesquisa sobre o startup Ideris e segundo o CEO, é o maior HUB de integração de vendas multicanal do Brasil ela foi criada em 2017 em Curitiba, é uma plataforma que conecta com quem tem interesse em vendas online buscando novas formas de facilitar a conexão entre compradores e vendedores para criar oportunidades de vendas, sendo um integrador multicanal para marketplaces. Poderão replicar, importar e gerenciar anúncios . O termo marketplaces utilizado na pesquisa é uma grande loja virtual que permite os diferentes lojistas virem seus parceiros de vendas. De um lado, oferece toda plataforma de vendas e influência de uma marca consolidada. De outra, o lojista pode utilizar uma estrutura pronta de vendas para atrair o consumidor e gerar negócios para si mesmo.

Segundo CEO, a startup Ideris antes da pandemia já vinha apostando em organizações modernas e inovadoras, acreditam não ser apenas uma tentativa de fortalecimento de imagem das companhias, e sim uma estratégia fundamental para o crescimento e inovação. Por ser uma empresa nova no mercado fica a insegurança de não dar certo, porém, é uma empresa que tem estratégias a longo prazo e acredita que a pandemia é um momento de se reinventar nos negócios.

Segundo Waengertner (2018), a tecnologia e inovação são temas que vêm sendo muito discutidos, à medida que o conhecimento humano se acumula e novas possibilidades e metodologias aparecem, a maneira de fazer e desenvolver os negócios se transforma no mundo todo. Inovação, agilidade, impacto social e resultados se tornam as bases para as empresas que preservaram ou mudaram não apenas local, mas globalmente.

Magaldi e Salibi Neto (2020), afirma que é necessário se atentarem as mudanças e

investir em inovação e crescimento para que a empresa sobreviva no mercado. Para isso, é essencial que os CEOs (diretor executivo), tenham estratégia de crescimento para enfrentar todas as crises e desafios que venham pela frente. Será exatamente essas estratégias que permitiram as empresa progredirem e reagirem no momento de crise.

O objetivo dessa pesquisa é analisar e compreender as estratégias de crescimento da empresa Ideris na pandemia. Observando as dificuldades encontradas no cenário atual, as decisões tomadas nesse período, à importância da inovação na pandemia.

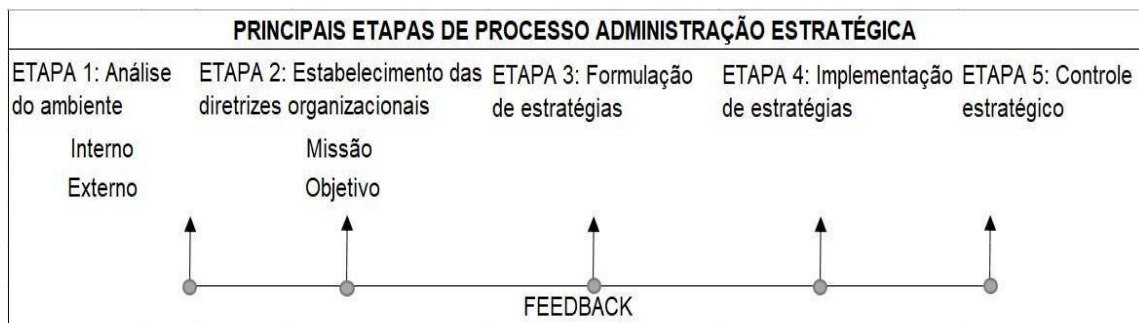
## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **Administração Estratégica e suas etapas**

A gestão nesse segmento é muito importante para assegurar a continuidade de uma empresa no mercado, como vai operar e quais resultados pretende atingir em determinados prazos. Os tipos de estratégias devem ser conhecidos por todas as pessoas responsáveis pela administração de uma empresa e para que as decisões sejam com elevados níveis de acertos é imprescindível a participação de todos os níveis hierárquicos em reuniões para traçar e definir metas a serem alcançadas. (CERTO e BARNEY 2010).

É um imenso desafio guiar uma empresa em ambientes dinâmicos, que se modificam incessantemente nos aspectos políticos, econômicos, setoriais e tecnológicos. Tais mudanças afetam na relação da empresa com o setor em que atua. Assim, os administradores se desafiam a direcionar as empresas estrategicamente, garantindo suas sobrevivências e buscando o sucesso em seus resultados, visando cada vez mais aumentar saldo positivo de uma organização. E esta é uma das vantagens de implementar a administração estratégica que está sempre na busca de blindar determinada empresa de possíveis ações de concorrentes para ultrapassa – lá em algum aspecto e sair na frente. (BARNEY e CERTO,2007).

Figura 1. Principais Etapas de Processo – Administração Estratégica



Fonte: Certo e Peter, 2010

### Etapa 1

Onde ocorre o processo de visualizar, identificar e traçar metas e objetivos para serem atingidos incluindo variáveis tanto interno como externo; ou seja riscos a serem assumidos e quais possíveis consequências.

### Etapa 2

Ainda segundo o autor, estabelece para que a empresa exista e define objetivo e metas a ser atingida, qual sua utilidade, sua razão de existir.

### Etapa 3

Neste ponto é necessário que os gestores atentem – se a formulação e elaboração de planos com ações estratégicas que a empresa poderá executar para superar concorrentes, atualizar-se ao mercado prevendo desta maneira, às mudanças e às ameaças, objetivando a atração e manutenção de clientes. A formulação envolve definição de objetivos estratégicos, bem como ações a serem seguidas.

### Etapa 4

O autor neste aspecto aborda e explica que se pode acrescentar ou excluir segmentos e tarefas mesmo após dado o início de uma implementação. As alterações que você faz em um plano durante uma implementação se tornam parte do próprio plano.



É o estágio em que a execução dos objetivos e estratégias funcionais e resultados intermediários, que levarão a atingir os objetivos e planejamentos gerais, colocando em prática diretrizes a realização da missão e da visão de futuro.

## **Etapa 5**

Neste período é primordial o acompanhamento da evolução e realização de testes se necessário para confirmar ou descartar eficácia de tudo que vem sendo projetado para uma determinada correção ou continuidade do que vem sendo realizado afim de atingir o resultado final que é o sucesso do projeto

## **Tipos de Estratégias**

A responsabilidade de elaborar a estratégia organizacional é exclusivamente da alta administração, visando alcançar os propósitos que almeja. Deste modo iremos apresentar algumas formas de estratégia utilizadas, cabe a organização analisar qual irá usar para determinado caso. (CERTO e PERTER,2000) (SERTER et al GUINDADE et al MARTINS, 2012).

## **Crescimento**

O mais assertivo para uma empresa seria a implantação da estratégia de crescimento para alcançar resultados significativos em sua vendagem, conseqüentemente trazendo aumento de valor para organização. Um método bastante usado pelas empresas para alcançar o caminho do desenvolvimento é através da expansão dos negócios, da produtividade, mão de obra. Outra estratégia muito comum é adquirindo novos empreendimentos, para viabilizar o aumento dos seus negócios. O crescimento interno não está relacionado no aditamento de um único empreendimento, mas de investimentos em várias instituições empresariais, podendo ser de forma horizontal ou vertical. Na forma vertical ocorre através de aquisição de outras empresas que se integram a ela, seja de forma inversa ou direta. Quando a empresa investe de forma direta, está relacionada ao consumidor final através de um intermediário. A integração inversa é o investimento em organizações que estejam relacionadas com a matéria prima que é utilizada nos seus processos de produção. A estratégia horizontal refere-se a compra de

outras empresas adversárias em um mesmo ramo de atuação no mercado, com o intuito de aumentar seus rendimentos e atividades comerciais. (HEC ADAY,2002).

Diversificação é o método realizado pelas organizações em investimentos aplicados em vários setores empresariais segundo Certo e Perter (2004). Na estratégia de diversificação relacionada ou concentrada, concerne em adquirir novos investimentos em organizações semelhantes com o ramo da empresa investidora. Desta forma possibilitando a repercussão da eficiência no qual tornará a empresa. (SERTER et al GUINDANE et al MARTINS, 2012).

Ainda na estratégia de crescimento, há outra técnica que pode ser utilizada para administrar o desenvolvimento da empresa chamado de Fusões e Joint Ventures. No modo Fusão as organizações se juntam, para se transformar em uma recente e atual sociedade. Na forma Joint Ventures a ideia é distribuir a administração do negócio, devido a sua amplitude sendo inviável ser gerenciado somente por uma organização. (SERTER et al GUINDANE et al MARTINS, 2012).

### **Combinadas**

De acordo com artigo de Zanardo e Fábio (2016), Estratégias Combinadas e Seleção de Estratégias. As organizações, em sua maioria, utilizam diversas estratégias simultaneamente ou em diferentes momentos. As grandes organizações, que possuem diversos negócios diferentes, podem ter estratégias distintas para cada um, dependendo das particularidades de cada ramo de negócio. A elaboração de estratégia para essas corporações é um processo complexo. Em um mesmo ambiente pode aparecer diferentes ameaças e oportunidades com pontos fortes e fracos completamente diferentes em cada situação. As diferentes estratégias são harmonizadas na cúpula da organização, para que os objetivos possam ser atingidos.

O autor explica que as organizações fazem uso ao mesmo de diversas ferramentas de estratégias dependendo do momento do mercado com intuito de atingir seus objetivos e superando determinados desafios que podem surgir ao longo de um determinado período e dependendo da gravidade que se apresenta.

## **Decisões Estratégicas**

É importante lembrar a origem do termo, decisão. Ela deriva da raiz latina decido, significando destacar, recortar, apartar. Pois, o conceito genérico de decisão conduz à ideia de plano em direção a um resultado conclusivo, concepção ou resposta. A decisão é uma escolha feita pelo tomador de decisão sobre o que deve, ou não deve, ser feito em uma dada circunstância. (STEINER, 1969).

Em administração usa associar as decisões em três classes: estratégicas, administrativas e operacionais. Vamos dar ênfase à decisão estratégica e por esta razão serão consideradas algumas características específicas desta categoria de decisões. Em primeiro lugar, está associado com a ideia de futuro, isto é, os impactos por elas causados provavelmente terão repercussão sobre um cenário de tempo amplo. Claro que esta dimensão está relacionada ao tipo de negócio. A influência da decisão refletirá para prazos longos, considerados as respectivas classes de negócios. Outra característica está associada à abrangência ou conquista dos resultados. Uma decisão estratégica tem consequências grandes sobre a organização integral, afetando toda a corporação ou amplas partes. Uma terceira característica está conectada à ideia de dificuldade de reverter. Toda categoria de decisão tem altos custos de modificação, tornando até algumas vezes impossíveis de serem retornadas. As decisões estratégicas têm esta peculiaridade de demandarem custos extremamente altos em caso de alteração. (ANSOFF,1990). É importante uma visão do que pretendem, quais são os objetivos; portanto, saber onde chegar naquele momento. (ANASTASIOU e ALVES,2004)

Examinando o calendário de traz para a frente focando em não atrasar a liberação do produto, a equipe de desenvolvimento acredita que assim terá o retorno, reconhecimento, sucesso esperado. Se preocupando com o dia esperado, dia do lançamento. Esquecendo do aperfeiçoamento do produto, não levando em conta o conhecimento do cliente, um grande erro. Deve sempre ter uma comunicação, uma decisão precisa. (STEVE, 2014)

Quando pensamos nos benefícios imediatos que podemos ter em curto prazo, é difícil recusar. Mas, nossa mente racional enxerga as coisas de maneira mais perceptível considerando opções no futuro do que quando precisamos enfrentar escolhas imediatas. Sempre considerar opções a longo prazo. (DINIZ, 2014).

## Inovação

A crescente demanda de um mercado que procura por produtos novos e uma demanda de alta competitividade, o termo Inovação se faz cada vez mais presente nas organizações. Ao buscar termos que definam sobre inovação, parte-se da palavra “empreendedorismo”, que vem da palavra do latim *imprehendere*, que logo significa um indivíduo que tem capacidade de começar algo novo, mesmo com riscos (FILLION, 1991).

Esse conceito evoluiu com o passar do tempo devidas às mudanças ocorridas na economia tornando se mais complexa para Dornelas (2005), que define o empreendedor como a pessoa que vê a oportunidade e cria um negócio, a fim de ganhar lucro, com riscos mediante calculados.

Assim, como também o sentido da palavra “inovação”, que deriva da palavra latina “*innovatus*”, “*in*” que significa “movimento para dentro” mais o adjetivo “*novus*” que quer dizer novo. Segundo Gundling (1999), a inovação é composta de ideias que tiveram sucesso quando implementadas, e resultaram em melhorias, ou ganhos econômicos.

A inovação é habilidade de transformar algo que já existe em algo que gere valor, portanto qualquer coisa que tenha potencial de produtor de valor constituísse inovação (TONDOLO e BITTENCOURT, 2014).

Outro fator para levar em consideração pela busca constante da inovação, são as ideias que surgiram quase do nada. Bhupendra e Sangle (2015) alegam que a inovação tem eficácia quando está ligada com a sua simplicidade e concentração, e caso contrário ela se torna inválida ou confusa.

Na ideia de Manãs (1993) a necessidade, diante dos concorrentes, de se manter atrativo, ser competitivo e se manter à frente é a noção fundamental para a procura da inovação nas organizações.

Preliminarmente, inovação pode ser entendida como os seguintes pontos: estratégia, padrões, processo e tipos.

Apesar de toda esta diversidade de conceitos, é possível notar que a ideia principal de inovação é sempre ligada com o termo mudanças, possíveis combinações, e fatores que podem romper o equilíbrio já existente (SCHUMPETER, 1998).

## **Gestão de Inovação**

É a estrutura que permite que todas as ideias e processos considerados como inovadores sejam aplicáveis em alguma organização, trabalham na forma de começo (entrada), meio (processamento) e fim (saída e geração de resultados). Ela consiste em estabelecer quais são os métodos e meios para ser gerado valor, concretizando as ideias sugeridas. Partindo do pressuposto que as empresas querem inovar sempre, é preciso haver um processo definido para que a inovação seja constante, controlar as suas variáveis, como os fundamentos e atividades, isso é o que chamamos de gestão da inovação.

Segundo Baranão (2005) gestão da inovação é um complexo processo tanto tecnológico, como sociológico e econômico, que envolve uma teia de várias interações, tanto no interior de uma empresa quanto, suas envolventes econômicas, técnica, concorrência e social. Não consegue se determinar tudo em um fator somente, mas sim em um conjunto de diferentes fatores que funcionam para criar, e reforçar o tipo de ambiente que gera sucesso em gestão de inovação.

De acordo com Anacleto e Paladini (2010) a busca pela inovação traz muitas incertezas, com variáveis inimagináveis, entre si e a tecnologia, no mercado onde será lançado. A Gestão da Inovação ajuda a diminuir os riscos, e manter os recursos alocados em processos corretos, e gerar o valor e o resultado esperado para a ideia quando introduzida no mercado.

Manual de Orientações Gerais Sobre Inovação (2011) que a gestão de inovação de uma empresa, inclui em seus departamentos gestão de processos de inovação, a gestão da propriedade intelectual, a gestão de oportunidades tecnológicas, a gestão de recursos para inovação, a gestão de transferência de tecnologia e gestão de empresas nascentes (Spin-off's) na própria empresa, todos estes fatores cooperam para que as ideias de inovação tenham um caminho correto a seguir.

## **METODOLOGIA DE PESQUISA**

O método de pesquisa é um conjunto de técnicas e procedimentos que têm por objetivo de coletar e analisar dados. O método lhe oferece meios para alcançar um objetivo específico, especificando quais as ferramentas que é feita a pesquisa, a fim de responder uma pergunta final (STRAUSS & CORBIN, 1998).

Desta forma, o pesquisador tem total liberdade para definir quais são os melhores instrumentos que vai utilizar para cada tipo de pesquisa a fim de obter resultados confiáveis e com possibilidades de serem generalizados para novos casos (CIRIBELLI, 2003).

## **Abordagens de pesquisa**

Partindo da ideia que existem vários tipos de pesquisa, onde cada problema é necessário a utilização de métodos diferentes, a escolha do tipo de pesquisa vem ser fundamental para alcançar os objetivos esperados.

De acordo com Marconi e Lakatos (2006) a escolha do tipo de pesquisa que é utilizado terá sempre uma variação conforme o foco que é dado pela pesquisa, seja ela pelo interesse, condições e até mesmo pelos objetivos que serão seguidos.

### **1.1.1 Qualitativa**

A pesquisa qualitativa busca entender os fenômenos humanos, buscando sempre obter uma visão detalhada e complexa por meio de uma análise científica do pesquisador (KNECHTEL, 2014).

Este tipo de pesquisa considera que existe uma relação entre o mundo e o sujeito além das formas que são trazidas em números. O objetivo central é entender a explicação de algum fenômeno, ou seja, nuances não quantificáveis.

As formas de coleta de dados deste tipo de pesquisa são menos rígidas e menos objetivas, o coletador faz suas próprias interpretações das respostas das pessoas entrevistadas.

A pesquisa qualitativa não apresenta, necessariamente, a linguagem matemática ou estatística, este tipo de pesquisa utiliza a análise e interpretação da realidade estudada, muitas vezes sem fazer uso de amostragem, tabelas e gráficos. (SILVA, 2003, p. 84).

## **Quantitativa**

Segundo Richardson (1999), a pesquisa quantitativa é caracterizada pela quantificação de dados, tanto na modalidade de coleta de informações quanto ao tratamento delas por meio de técnicas estatísticas.

O pesquisador neste caso é apenas um observador, e não pode analisar os dados de forma subjetiva, sua função é somente apresentar os resultados, a partir de tabelas e gráficos, isso significa traduzir as opiniões em números para elaborar classificações e análises.

## **Instrumentos Para Coleta de Dados**

Existem várias formas de se obter dados, seja ela por registros feitos manuscritos ou até mesmo por vídeos e gravações. Segundo o Marconi e Lakatos (2006, p. 32) a coleta de dados exige muita paciência, perseverança e esforço pessoal, além de um cuidado extremo com os dados e um preparo anterior com as informações.

### **Questionário**

O questionário é uma das melhores formas para ser coletado informações, Trata-se de um conjunto de perguntas a respeito do tema proposto, com o intuito de medir ou descrever a opinião dos entrevistados.

Para o questionário em questão será aplicado uma série de perguntas abertas e fechadas de cunho quantitativo para cerca de 160 funcionários, com o objetivo medir a satisfação em relação da empresa frente à pandemia e formas de gestão em meio ao mercado de incertezas.

Conforme cita Marconi e Lakatos (2006, p. 98) o questionário é um instrumento de coleta de dados que se constitui em várias perguntas, que deve ser respondido sem a presença do entrevistador.

#### **1.1.2 Entrevista**

De acordo com Gil (1999), a entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizados com objetivos de informações mais específicas. Este tipo de pesquisa é o mais adequado para obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam e desejam.

Para a entrevista em questão será aplicada uma serie de perguntas com cunho qualitativo junto ao CEO da empresa com intuito de identificar as principais decisões de crescimento frente ao cenário da pandemia e analisar o modelo de gestão antes e durante a pandemia.

A entrevista é uma conversa orientada com objetivo de recolher dados para uma pesquisa (SILVA, 2007).

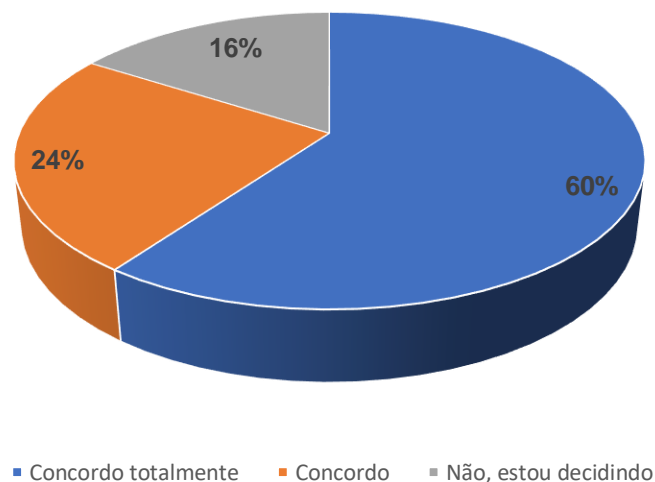
## ANÁLISE DOS DADOS

Nessa fase serão expostas as análises, do questionário aplicado junto aos funcionários da empresa Ideris e da entrevista realizada com o CEO do Ideris. As técnicas de pesquisas citadas foram aplicadas com o intuito de se obter dados suficientes para um bom entendimento da pesquisa.

### Questionário

Questionário fornecido a todos os funcionários da empresa Ideris, foi aplicado totalizando 166 pessoas que responderam à pesquisa

Gráfico 1. Sentimento sobre o ambiente que a empresa está proporcionando durante a pandemia

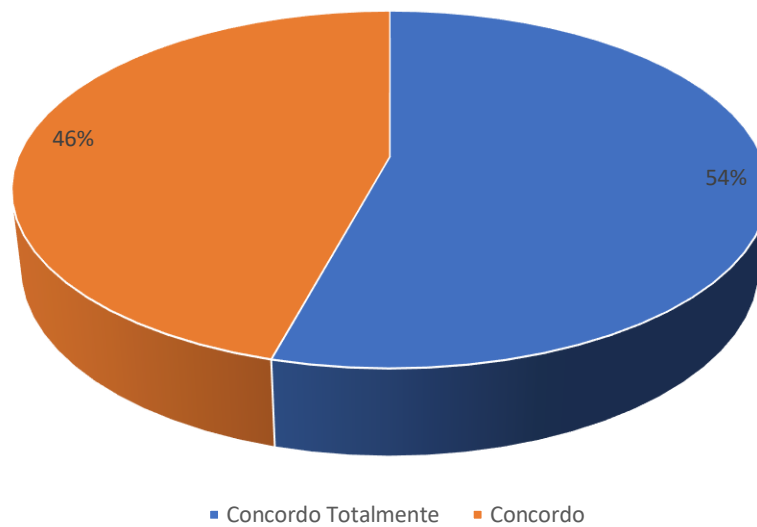


Fonte: Os autores

Entre todos os funcionários que responderam ao questionário que se refere se sentem em um ambiente seguro quando estão trabalhando diretamente na empresa durante a pandemia, nota-se que 60% concorda totalmente que está em um ambiente seguro, 24% somente concorda que está seguro e 16% não tem uma decisão sobre o assunto.



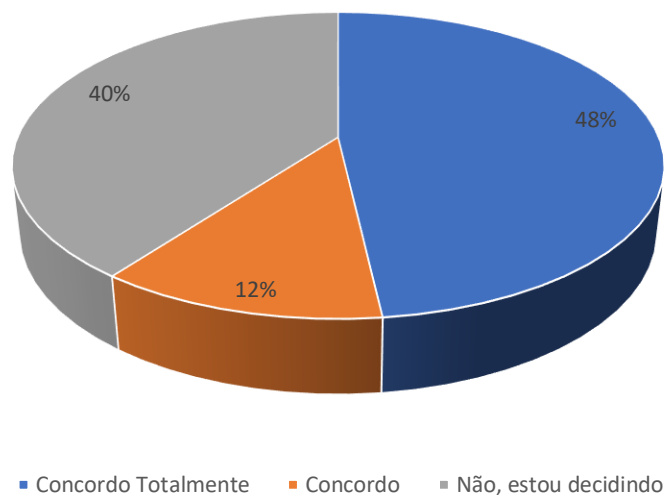
Gráfico 2. Valorização dos funcionários por parte da empresa



Fonte: Os autores

No quesito de valorização pela empresa durante a pandemia, 54% concordam totalmente que se sentem valorizados mesmo durante a pandemia e 46% concordam que são valorizados neste tempo.

Gráfico 3. Mudanças de gestão durante a pandemia do COVID-19

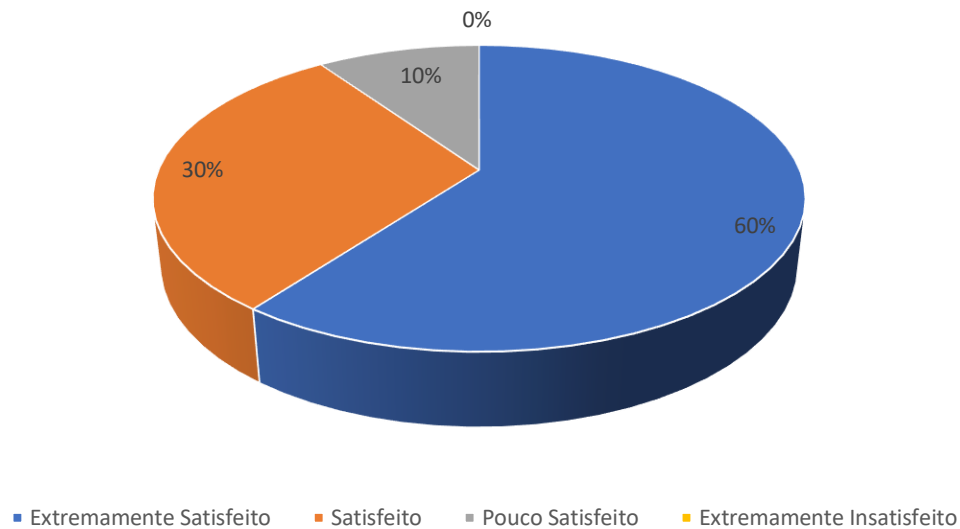


Fonte: Os autores

Quando questionados a respeito da mudança de gestão na pandemia, 48% afirmaram que concordam totalmente que o modelo de gestão teve mudanças, 12% disseram que

concordam que o modelo teve que se adequar e 40% alegam que não sabem sobre o assunto e estão decidindo.

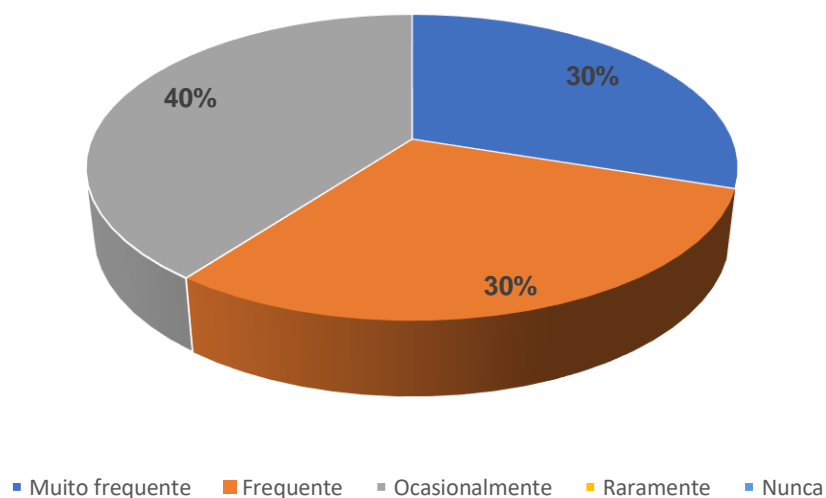
Gráfico 4. Sentimentos em relação a empresa, durante a pandemia do COVID-19



Fonte: Os autores

Outro fator que foi examinado foi o sentimento dos funcionários em relação à empresa durante esta pandemia, 60% se sentem extremamente satisfeitos com a empresa, 30% alegam que se sentem satisfeitos com a empresa, 10% afirmam que se sentem pouco satisfeito com a empresa neste período.

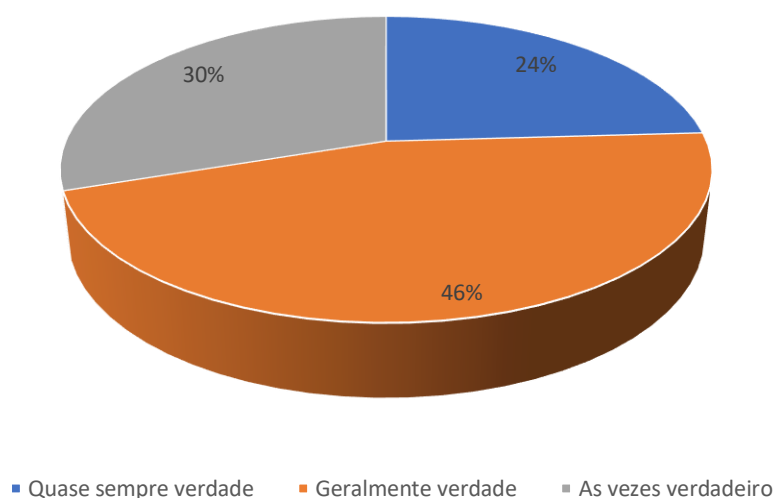
Gráfico 5. Meios alternativos de trabalho fornecidos pela empresa



Fonte: Os autores

Questionados sobre os meios alternativos de forma de trabalho durante a pandemia que a empresa fornece/forneceu, 30% alegam que foi fornecido com muita frequência a opção de home office, 30% alegam que frequentemente utilizou a opção cedida pela empresa para o trabalho e 40% afirma que ocasionalmente utilizou a forma de trabalho alternativa oferecida pela empresa.

Gráfico 6. Análise da empresa por parte dos funcionários, considerando a volatilidade do mercado



Fonte: Os autores

Outro fator analisado foi se os funcionários consideram a empresa Ideris um local bom de trabalhar mesmo com a volatilidade no mercado, 24% alegou quase sempre é verdade, 46% afirma que geralmente é verdade que a empresa é um local bom de trabalhar mesmo com as incertezas do mercado e 30% disseram que às vezes verdadeiro a afirmativa.

Os funcionários foram questionados sobre se achavam se a empresa Ideris inovadora, e ficou explícito que todos os funcionários acreditam que a empresa Ideris é uma empresa inovadora e tem se tornado cada vez mais mesmo diante da pandemia. Os funcionários têm metalizado que a inovação se faz tão presente que hoje o Ideris é o maior HUB de integração de vendas multicanal do Brasil. As inovações constantes do Ideris para oferecer eficiências são atestadas hoje pelo feedback dos próprios clientes. Os funcionários alegam que eles têm como DNA a inovação, gestão e atendimento.

Outro fator que foi realizado é levantamento sobre a administração estratégica da empresa, e visto que em um mercado cada vez mais disruptivo a empresa Ideris consegue se manter ativo com sua administração estratégica e muito bem aberta a seus funcionários, eles apostam que o crescimento da empresa necessariamente é vindo de uma administração estratégica bem estruturada.

Em um mercado com alta volatilidade foi levantado o tema se a empresa Ideris teve que alterar seu modelo de gestão para se manter atrativo no mercado, com as informações dos funcionários nota-se que a empresa Ideris teve que se manter atrativo ao mercado sim, porém nunca perdendo a sua essencial e prezando pela sua missão, visão e valores que eles têm estruturados.

## **Entrevista**

Para este estudo de caso em questão foi realizada uma entrevista concedida pelo CEO da empresa Ideris, a fim de identificar pontos que venham contribuir para o estudo.

Quando questionado sobre como o modelo de administração estratégica do Ideris o mesmo alimenta que a administração estratégica é totalmente ligada a longo prazo, porém o caso da start-up Ideris superou qualquer tipo de administração estratégica, a mesma está no mercado a três anos e já considerada o maior HUB do Brasil, o CEO alega que a administração estratégica feita no início da construção da start-up não previa um crescimento tão grande como atualmente se encontra. A administração estratégica da Ideris é sempre revista e planejada para que a mesma continue neste caminho de sucesso, conforme afirma Certo e Barney (2010), a administração estratégica requer que uma empresa esteja engajada em todos os seus níveis hierárquicos, sendo imprescindível a participar de todos nas reuniões para traçar metas que devem ser alcançadas pela mesma. Um dos maiores pontos positivos do Ideris é que atualmente somos parte da Locaweb unidade de negócio que oferece soluções para o e-commerce.

Sobre a importância de dar abertura aos funcionários sobre o momento de instabilidade da pandemia do COVID-19, o mesmo alega que mesmo com a aquisição por parte da LocaWeb a empresa Ideris conseguiu manter seu quadro de funcionários sem alterações. O CEO afirma que os funcionários estão sempre com as informações atualizadas da empresa, e o mesmo preza pelo seu quadro de funcionários.

Ao ser arguido de quais foram os piores momentos da pandemia do COVID-19 para empresa Ideris o entrevistado afirma que não teve piores momentos, mas sim momentos que

teve que contornar as situações, mesmo a empresa sendo uma plataforma digital surgiram incertezas durante o início da pandemia, segundo Anastasiou (2004) é importante ter uma visão da onde se pretende chegar, quais são os objetivos, para, portanto, saber onde chegar naquele momento. Que condiz muito com o pensamento abordado pelo entrevistado.

Outro fator levantado pelo entrevistado foi de como foi ver a alavancagem da empresa Ideris na atual situação do mercado econômico, o mesmo se diz extremamente satisfeito de como a empresa conseguiu se comportar em um mercado financeiro tão volátil, o forte crescimento da empresa Ideris vêm surgindo no início de 2020. No terceiro trimestre, o Ideris processou quase 15 milhões de pedidos totalizando um GMV de R\$ 2,1 bilhões. Conforme Diniz (2014) quando estimamos em benefícios imediatos que podemos ter em um curto prazo, é difícil recusá-lo. Porém, a mentalidade racional enxerga as coisas mais perceptíveis considerando o futuro do que quando precisa-se enfrentar escolhas imediatas, sempre deve-se considerar opções de longo prazo para se obter um sucesso mais assertivo. E foi de fato o pensamento do entrevistado, o pensamento a longo prazo fez com que a empresa faturasse o dobro do que estava planejado.

Ainda no quesito de crescimento na pandemia, foi abordado quais foram os passos para se manter em um mercado que se tornou tão procurado durante a pandemia do COVID-19, o CEO alega que o maior passo para eles se manterem em um mercado tão procurado foi dar um passo além, sendo assim escolheram a se filiar a LocaWeb pelo grande potencial de aceleração dos nossos planos utilizando o ecossistema de e-commerce deles e todo o suporte que o grupo pode proporcionar. No entendimento de Steiner (1969), a decisão é uma escolha feita pelo tomador de decisão sobre o que deve ou não deve ser feito em uma data circunstância, o entrevistado afirma que a decisão estratégica é um dos pontos que fizeram lhe dar confiança na decisão a ser tomada sobre a empresa LocaWeb.

Durante a entrevista o CEO é questionado sobre as decisões estratégicas da Ideris durante a pandemia do COVID-19, o mesmo informa que as decisões estratégicas são levadas em consideração vários fatores da atual situação, e é alinhado juntamente com o restante da equipe quais serão as decisões estratégicas utilizadas. Conforme Steve (2014) a comunicação entre equipes para as decisões estratégicas é um fator primordial para uma decisão precisa para a empresa.

Sobre a importância da inovação, o entrevistado afirma que a empresa Ideris desde o início é considerada uma empresa inovadora, pelo motivo de ter como base no DNA desde do início da fundação da empresa. Por estar presente em um mercado online o entrevistado alega que é impossível não ser uma empresa inovadora ainda mais estando em um mundo onde tudo

acontece muito rapidamente, a empresa Ideris busca ter inovação sempre presente, o entrevistado alega que a inovação é um processo que não acontece somente na plataforma online, mas sim com seus funcionários. A inovação é algo que é um dos pilares da Ideris e busca-se pessoas com esta mesma vontade de inovar. Segundo Schumpeter (1998), que o conceito de inovação é ligado ao termo de mudanças, possíveis combinações e fatores que podem romper um equilíbrio já existente na empresa, o CEO afirma que o Ideris é uma empresa que tem como base o conceito de inovação na veia.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo desse artigo proporcionou uma análise para compreender as estratégias de crescimento da empresa Ideris na pandemia. Foi feito um questionário aos 166 colaboradores da empresa, e uma entrevista junto ao CEO do Ideris. Foi questionado em relação ao ambiente, a valorização, a meios alternativos de trabalho, aos sentimentos da empresa em relação à pandemia, a volatilidade do mercado e gestão. Com essa análise foi concluído que mais da metade dos funcionários se sentem em um local seguro para exercer suas funções. Consideram valorizados pela instituição em relação à gestão estão de acordo, afirmam que a empresa é boa para trabalhar mesmo com a volatilidade do mercado. Em relação ao estudo quantitativo realizado aos colaboradores, foi questionado se consideram o Ideris uma empresa inovadora, e ficou esclarecido que todos os funcionários concordam que a empresa Ideris é uma empresa inovadora e tem se tornado cada vez mais, mesmo diante do cenário atual. As inovações constantes do Ideris para oferecer eficiências são atestadas hoje pelo feedback dos próprios clientes. Os funcionários alegam que eles têm como DNA a inovação, gestão e atendimento.

A empresa Ideris se mantém ativo com sua administração estratégica e aberta a seus funcionários, eles têm apostado que o crescimento da empresa necessariamente é feito de uma administração estratégica bem estruturada. A administração estratégica da empresa é um mercado cada vez mais inovador. Segundo o CEO, em um mercado com alta volatilidade foi levantado o assunto se a empresa Ideris teve que modificar seu modelo de gestão para se manter atrativo no mercado, com as informações dos funcionários nota-se que a empresa Ideris teve que se manter atrativo ao mercado sim, porém nunca deixando sua essência e respeitando sua missão, visão e valores que eles têm estruturados.

Segundo a entrevista realizada com CEO da empresa Ideris, a administração estratégica elaborada de quando a Startup foi criada, não previu um crescimento tão grande como o que

se concretizou. O mesmo relatou ainda que a empresa preza muito a interação sempre com todos os seus níveis hierárquicos nas decisões. Quando iniciou a pandemia, surgiram incertezas, mas não foi o pior momento, até porque a empresa ganhou mais forças, pois já existiam estratégias planejadas. A Ideris teve um crescimento no início de 2020, bem satisfatório, tanto que conseguiu manter seu quadro de funcionários. Uma decisão que foi tomada no período da pandemia e que foi de grande importância foi se filiar à Locaweb pelo grande potencial de aceleração dos planos ofertados por eles utilizando o ecossistema de e-commerce deles e todo o suporte que o grupo pode proporcionar. Considera ser uma empresa inovadora, por fazer parte de um mercado online é impossível não ser inovadora. Na parte de contratação sempre procuram pessoas com vontade de inovar e mudar. O que fez dar certo foi ter estratégias para possíveis declínios e fez deste momento de pandemia tempo certo de realizar parcerias e unir forças.

Com essa pesquisa conclui-se que a startup Ideris é considerada uma empresa inovadora pelos seus funcionários, e com a pandemia ela conseguiu crescer e se manter no mercado, as decisões tomadas pela empresa sempre em equipe, procura-se estar em contato com seus funcionários e clientes. As estratégias para o crescimento é ter um planejamento futuro e sempre decidido com sua equipe, foi analisado que não houve mudanças nas estratégias de crescimento desde a pandemia.

Para futuros estudos de produtos sustentáveis, o que o cliente procura, se ele tem uma preocupação com o meio ambiente, teve alta procura no período epidêmico desses produtos nos marketplaces.

Quanto às limitações encontradas para realizar esse artigo, foi à reunião com CEO, que devido sua agenda muito cheia, foi necessário realizar a entrevista em duas partes. A pandemia também dificultou os encontros presenciais, então foi necessário adaptar-se para encontros remotos.

## REFERÊNCIAS

Anacleto, C. A.; Paladini, E. P. **Proposta de um modelo para a gestão da qualidade de alimentos orgânicos sob a ótica de Garvin. VI CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO Energia, Inovação, Tecnologia e Complexidade para a Gestão Sustentável** Niterói, RJ, Brasil, 5,6 e 7 de agosto de 2010. Disponível em:<[http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg6/anais/T10\\_0215\\_1397.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg6/anais/T10_0215_1397.pdf)>. Acesso em: 03 maio. 2021.

Baranano, A. M. **Gestão da inovação tecnológica: estudo de cinco PMEs Portuguesas.** *Revista Brasileira de Inovação*, v. 4, n. 1, p. 57-96, 2005.

Barney, J.B; Hesterly, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva, Administração Estratégica e Vantagem**, 4º ed. 2010 p. 23,24

Bhupendra, K. V., & Sangle, S. (2015). **What drives successful implementation of pollution prevention and cleaner technology strategy?** The role of innovative capability. *Journal of environmental management*, 155, 184-192.

CIRIBELLI, Marilda Corrêa. **Como elaborar uma dissertação de Mestrado através da pesquisa científica.** Marilda Ciribelli Corrêa, Rio de Janeiro: 7 Letras, 2003.

Certo, S.C; Peter J.P. **Administração estratégica planejamento e implantação de estratégias**, 3º ed. São Paulo: 2010, p. 22, 25.

Diniz, L.M., **livros estratégias de gestão e organizações empresarial.**, casa de idéias, 1º ed. 2014 p. 31.

Dornelas, J.C.A. (2005). **Transformando ideias em negócios.** 2.ed. Rio de Janeiro, Elsevier.

Filion, L.J. (1991). **O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial.** RAE – Revista de Administração de Empresas. FGV, São Paulo.

Grizendi, E. **Manual de Orientações gerais sobre Inovação**, Rio de Janeiro: Itamaraty, 2011.

Gundling, E. **The 3M Way to innovation: balancing people and profit.** Vintage Books: New York, 1999.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1991.

Knechtel, M. R. : **uma abordagem teórico-prática Metodologia da pesquisa em educação dialogada.** Curitiba: Intersaberes, 2014.



Marconi, M. de A.; Lakatos, E. M.. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 6ª Edição. Editora Atlas S.A. São Paulo: 2006.

Magaldi, S; Neto Salibi, J. **Estratégia adaptativa: O novo tratado do pensamento estratégico**. São Paulo: Editora Gente, 2020

Manas, Antonio Vico. **Gestão da Tecnologia e Inovação**. São Paulo: Érica – 1993.

Martins, G. de A.; Theóphilo, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2ª Edição. Editora Atlas S.A. São Paulo: 2009.

Oliveira, D. de P. R.. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 23ª Edição. Editora Atlas S.A. São Paulo: 2006.

Richardson, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo:Atlas, 1999. 334 p.

Ries, E. **A startup enxuta**. Rio de Janeiro: gmt editores ltda, 2019

Sebrae.<https://inovacaosebraeminas.com.br/9-startups-promissoras-para-2020-2021/> acesso: 19/07/21 em 20:53

Silva, M. Ap. F. da. **Métodos e técnicas de pesquisa**. 2ª Edição rev. Atual. Editora Ibplex. Curitiba: 2003.

Simantob, M.; L ippio R. **Guia Valor Econômico de Inovação nas Empresas**. São Paulo: 2003.

Strauss, A., &Corbin, J.(1998). **Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques**. 2 ed. Newbury Park : Sage

Steiner, G. A.; **Planejamento de alta administração**. New York: MacMillan, 1969.

Steve B. B D. **Startus manual do empreendedor**. 1º ed.2014, p.2014.

Schumpeter, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. 3 ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

Terra, J.; Cyrineu, C. **Inovação: Quebrando paradigmas para vencer**. São Paulo: Saraiva, 2007.

Tiago, R. <https://www.suno.com.br/artigos/estrategia-de-crescimento/>, 2018.  
Acesso:09.05.2021.

Tidd, J.; Bessant, J; Pavitt, k; **Gestão da Inovação**. Tradução Elizamari Rodrigues Becker. Porto Alegre: Bookman, 2008.

Tondolo, V. A. G.; Bitencourt, C. C. **Compreendendo as capacidades dinâmicas a partir de seus antecedentes, processos e resultados**. Brazilian Business Review, v. 11, n. 5, p. 124-147, 2014.

Walngertner, P. **A estratégia da Inovação Radical: Como qualquer empresa pode crescer e lucrar aplicando os princípios das organizações de ponta do vale do silício**. São Paulo: Editora Gente, 2018.