

**XI CONGRESO INTERNACIONAL DE COSTOS Y GESTION**

**XXXII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES  
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**GESTÃO DO MEIO AMBIENTE INSERIDO NO CONTEXTO DO  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

**Tipificación:** Aportes a las Disciplinas de Costos, Gestión o afines a  
ambas

**Autores**

**Elisete Dahmer Pfitscher, Dra.**

Universidade Federal de Santa Catarina- Programa de Pós-  
Graduação em Contabilidade. Docente. Brasil.

**João Paulo de Oliveira Nunes, Mestrando.**

Universidade Federal de Santa Catarina- Programa de Pós-  
Graduação em Contabilidade. Mestrando. Brasil.

**Rogério João Lunkes, Dr.**

Universidade Federal de Santa Catarina- Programa de Pós-  
Graduação em Contabilidade. Docente. Brasil.

**Sidnei Manoel Rodrigues, Graduado.**

Universidade Federal de Santa Catarina - Graduação em  
Contabilidade. Graduado. Brasil.

## **Trelew – Patagonia Argentina, Septiembre de 2009**

### **XI CONGRESO INTERNACIONAL DE COSTOS Y GESTION XXXII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

#### **GESTÃO DO MEIO AMBIENTE INSERIDO NO CONTEXTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

**Tipificación:** Aportes a las Disciplinas de Costos, Gestión o afines a ambas

#### **RESUMO**

O meio ambiente com o passar dos anos tem ganhado importância, devido aos impactos sofridos com a produção, ritmo de consumo e utilização de recursos não renováveis. Com isso, as empresas podem estar repensando suas formas de produção, e isto pode começar pelo planejamento. Nesse sentido, esta pesquisa tem como objetivo geral verificar como as organizações estão tratando os aspectos e impactos ambientais no contexto do planejamento estratégico. Quanto à metodologia utilizada, esta pesquisa se enquadra como descritiva com análise qualitativa e quantitativa, com base em um questionário aplicado a 6 indústrias, sendo 3 do ramo têxtil e 3 do ramo metalúrgico, da região de Joinville. Entre os principais resultados obtidos, está a evidência de que as empresas estão planejando estrategicamente fatores ambientais, demonstrando a preocupação com o meio ambiente, seja para evitar punições ou até mesmo possuir como diferencial de mercado, como uma organização ambientalmente correta.

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas estão inseridas e assim interagem com o meio ambiente, desse modo, o resultado da sua cadeia de valor pode trazer impactos ao ambiente e na qualidade de vida das pessoas e, ainda no consumo de recursos não renováveis.

Com isso, as questões ambientais devem estar cada vez mais inseridas na gestão das empresas, pois ela deve gerenciar estes fatores, para não sofrerem com penalidades ou demonstrar uma imagem para a sociedade de uma organização que valoriza o meio ambiente e as pessoas que dela dependem, podendo ganhar com isso mercado e agregar valor no seu produto.

Por outro lado, o planejamento nas empresas é um processo preventivo para os aspectos ambientais, podendo incluir objetivos e metas relacionadas ao meio ambiente. A partir de então todos os setores da organização devem estar coordenados com o planejamento em busca de realizá-lo. Esta forma de atuação e realização do planejamento pode variar de empresa para empresa, pois algumas podem conter um setor que controle e conduz este processo, como é o caso de uma controladoria, ou até uma área própria, mas independente disso, ela deve possuir uma visão sistêmica de todo o sistema de gestão.

A entidade pode determinar alguns objetivos que fazem parte do planejamento, que pode ser segregado em três formas: estratégico, tático e operacional.

Nesse sentido, ciente que aspectos ambientais estão ganhando importância nos últimos anos, exigindo das organizações atenção nessa área, com setores responsáveis pelo planejamento e controle, busca-se responder a seguinte questão-problema: Como são tratados aspectos ambientais pelo Planejamento Estratégico das empresas?

O objetivo geral desta pesquisa é verificar como as organizações estão tratando dos aspectos ambientais no contexto do planejamento estratégico.

Ao se estudar dois temas relevantes: o planejamento estratégico e o meio ambiente, procura-se saber qual a relação das empresas com estes itens, ou seja; Quais medidas são desempenhadas nas empresas pelo setor responsável pela estratégia, buscando valorizar o meio ambiente e são afetadas as pessoas, por obrigação legal ou mesmo por imagem organizacional.

Quando uma empresa busca identificar eventuais problemas de gestão ou processos internos, vai verificar os mais variados setores da organização e fatores que podem ser afetados pela atual forma de trabalho. Nesse sentido, o meio ambiente é um fator relevante no processo, pois a empresa está inserida nesse contexto e se beneficia com o fator humano e o meio ambiente.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para formar uma base teórica necessária no entendimento e análises a seguir realizadas, buscou-se descrever um entendimento de processos de gestão, Planejamento Estratégico, Meio Ambiente e Gestão do Meio Ambiente.

### 2.1 Processo de Gestão

Nas empresas os processos de gestão possuem fatores característicos gerais entre várias entidades, e outros que podem divergir nas suas formas de atuação ou conceituais, para tanto, Artifon (2005) identifica fatores que podem influenciar a situação das empresas, como o desenvolvimento tecnológico, governo, macro-economia, clientes e fornecedores, e ainda relata que as empresas geralmente possuem metas.

Com isso, verifica-se a relevância para a gestão possuir informações internas e externas, podendo formular o planejamento, com a definição de objetivos e metas, para que no médio-longo prazo, buscando melhores os resultados.

O processo de tomada de decisão dos gestores, conforme Coronado (2001, *apud* ARTIFON, 2005), exige que os mesmos planejem, executem e controlem os eventos de maneira mais eficaz, sendo assim, permitem verificar a importância de um planejamento,

adequadamente definido, executado e controlado seus resultados, e de acordo com Artifon (2005), todo esse processo é desenvolvido com base na missão, crenças e valores.

Para o autor, o planejamento deve ser estruturado de forma global, e em seguida segregado para os setores, onde ao definir os objetivos de cada setor, espera-se atingir o resultado global. Nesse sentido, esta pesquisa busca identificar como a área ambiental é tratada pelo planejamento das empresas, mais especificamente o estratégico.

Já Almeida, Parisi e Pereira (2001), relatam que o processo de gestão as ações devem ser planejadas, implementando planos e avaliando constantemente o seu desempenho. E este processo é constituído de três etapas: Planejamento Estratégico, Execução e controle.

## **2.2 Planejamento**

O planejamento pode ser dividido em: estratégico, tático e operacional. E é definido por Lopes (1976, *apud* MOSIMANN E FISCH, 1999), como sendo decorrente de uma grande concorrência, surge à necessidade de estruturar e implementar idéias e planos, por meio da missão e objetivos, estudar e selecionar caminhos alternativos.

Ainda, segundo Mosimann e Fisch (1999), “é o processo que envolve avaliação e tomada de decisões em cenários prováveis, visando definir um plano para atingir uma situação futura desejada.”

Já para Peleias (2002), planejar antecede a tomada de decisão seja ela individual ou coletiva, mas de qualquer forma, as iniciativas neste sentido devem ser realizadas com foco nos objetivos que se espera atingir, visando a sobrevivência, o crescimento e continuidade da sociedade, por meio de decisões presentes que terão resultados com o passar do tempo, e devem também garantir o cumprimento da missão com alcance dos objetivos estabelecidos, mantendo-se o seu controle.

Quando se identifica os objetivos de uma empresa e as ações que devem ser realizadas para atingi-las, podem-se utilizar instrumentos de gestão para viabilizar e controlar os resultados, mas tudo isso, deve ser aplicado de forma organizada, dentro de metodologias pré-estabelecidas, para isso, é dado o nome de “Planejamento Estratégico”. Que deve se desempenhar em curto e longo prazo, possibilitando reconhecer e incorporar as alterações nos ambientes empresariais, econômico, financeiro, mercadológico, entre outros. (OLIVEIRA, PEREZ JUNIOR E SILVA, 2004)

## **2.3 Planejamento Estratégico**

Para Artifon (2005), planejamento estratégico é o momento em que a empresa, procura antecipar e identificar ameaças e oportunidades, elaborando e implementando ações, identificando pontos fortes e fracos de gestão e operação, objetivando melhorá-los ao longo do tempo.

Já para Oliveira, Perez Junior e Silva (2004), o planejamento estratégico consiste em um conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e juntamente com a forma que tentará atingi-los. E este planejamento será refletido na estrutura funcional da empresa, e terá que se adaptar ao modo planejado.

O planejamento se faz necessário quando uma entidade visa eficácia de suas atividades administrativas e operacionais, considerando todos os fatores que possam influenciar, e de certa forma, busca assegurar as decisões para o futuro da empresa. Onde o planejamento estratégico objetiva atender o cumprimento da missão da empresa. (CATELLI, PEREIRA E VASCONCELOS, 2001)

Para Drucker (1974, *apud* MOSIMANN E FISCH, 1999), quando se pensa em planejamento estratégico, a lógica inerente é da decisão atual com visão futura, e não estabelecer decisões futuras; visto que o interessante para o gestor é o resultado da decisão, que será demonstrado no futuro. Momento em que se estabelece o caminho a ser seguido para atingir os objetivos desejados.

## **2.4 Gestão do Meio Ambiente**

Para Barbieri (2006), atualmente a preocupação com práticas mais ambientalmente saudáveis, pelas empresas, pois esse tema, o meio ambiente, ganhou importância e um maior debate acerca chegando às ruas, auditórios, imprensa, políticos, empresários, administradores, líderes sindicais, ONGs, entre outros.

Ainda, para o autor, as práticas administrativas e operacionais ainda não se efetivaram entre as empresas nesse sentido. Isso nota-se pelo volume de problemas decorrentes de má gestão do meio ambiente, causando impactos e colocando em risco até mesmo vidas humanas.

Conforme Oliveira, Perez Junior e Silva (2004), o capitalismo industrial destruiu e vem destruindo a maior parte da principal fonte de riqueza, que é a natureza, não se atentando para as consequências dessas atitudes. Por isso, o uso de recursos renováveis e que tragam menor impacto ao meio ambiente, é algo que deve ser repensado pelas empresas e sociedade em geral.

Para Pfitscher (2004, *apud* Nunes et al, 2007), uma empresa ao realizar uma atividade, pode gerar uma degradação ambiental, caso sua gestão não seja planejada e executada de forma adequada. Sendo assim, a empresa pode vir a arcar com consequências negativas, como multas ou imagem negativa perante a sociedade. Por isso também há a necessidade de investir em tratamentos para neutralizar esse tipo de impacto. Uma das estratégias utilizadas pelas empresas para obtenção de lucro é também estabelecer ações voltadas ao meio ambiente. Assim surgem novos empreendimentos, com a intenção de valorizar um produto com qualidade, atendendo à demanda do mercado que começa a enfatizar a idéia de conscientização da importância de preservar o meio ambiente.

Quando se fala de gestão ambiental, deve estar subentendido, todas as diretrizes e atividades administrativas e operacionais, o que engloba o planejamento, mas também, direção, controle, alocação de recursos e quaisquer outras ações com o objetivo de beneficiar o meio ambiente. (BARBIERI, 2006)

Ainda Barbieri (2006), coloca que a atitude dos empresários e administradores que resultará na solução dos problemas ambientais, ou sua minimização, que devem passar a considerar o meio ambiente em suas decisões e adotar concepções administrativas e tecnológicas que contribuam para ampliar a capacidade de suporte do planeta.

Com isso, este estudo pretende, por meio de dados obtidos em empresas, verificarem o envolvimento das mesmas com o meio ambiente, mais precisamente no que diz respeito ao tratamento de questões ambientais em seus planejamentos estratégicos.

## **3 METODOLOGIA**

A pesquisa se caracteriza por ser descritiva, pois visa demonstrar como as empresas estudadas estão tratando as questões ambientais no contexto do planejamento estratégico. Para Raupp e Beuren (2006), define uma pesquisa descritiva como sendo um estudo intermediário entre a pesquisa exploratória e a explicativa. Nesse contexto, descrever significa identificar, relatar, comparar entre outros aspectos.

A coleta dos dados se deu por meio de um questionário, onde de acordo com Richardson (1999, p. 189) perfazem pelo menos duas funções: descrever características ou medir determinadas variáveis. Este questionário foi estruturado com perguntas fechadas, organizadas de forma a deixar claro para o respondente o objetivo das perguntas, por esta estruturada sem perguntas disfarçadas e constar em ordem objetivo: primeiro buscou-se os dados da empresa e respondente, na segunda etapa a existência de planejamento estratégico, a terceira etapa, como estão tratando a área ambiental no planejamento estratégico e realizações decorrentes disso, e sua operacionalização.

O questionário foi aplicado a seis indústrias, no período de outubro de 2008. Buscaram-se respondentes que tivessem um amplo conhecimento da empresa, onde se notou que os respondentes tiveram o apoio de outros profissionais em áreas específicas na empresa que o ajudassem a responder o questionário.

E para complemento de informações das mesmas, foi realizada consulta aos seus sítios eletrônicos, além de material disponibilizado no ato da aplicação do questionário, contendo informações sobre a atuação ambiental e social.

Já na abordagem quanto ao problema será de forma qualitativa, que segundo Richardson (1999, p. 80), é uma forma que emprega uma metodologia que buscam descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

A amostra selecionada de 6 (seis) empresas foi intencional, pois consistem em 3 (três) indústrias do ramo têxtil e 3 (três) indústrias do ramo metalúrgico, todas localizadas na mesma região, localizadas na cidade de Joinville. Sendo a análise realizada em conjunto e segregada por ramo de atividade.

Quanto à escolha das empresas, optou-se por 3 indústrias destes dois segmentos, por serem atividades que podem causar algum perigo ao meio ambiente se seus procedimentos não forem bem conduzidos. O porte destas indústrias configura-se como médio, possuindo um número considerável de funcionários, mercado atuante e potencialidade de faturamento.

Desta forma, será adotada a uma nomenclatura preservando a identidade das empresas pesquisadas. Sendo assim, para este estudo serão nominadas desta forma: as 3 indústrias Têxteis (TX1, TX2, e TX3) e as 3 indústrias Metalúrgicas (M1, M2, e M3), sendo que, estão organizadas pelo número de funcionários, onde a com maior número será a (M1) ou (TX1), para cada ramo.

Como trajetória metodológica, foi assim estruturada: Inicialmente buscou-se uma base teórica acerca de Processos de Gestão; Planejamento Estratégico e; Gestão do Meio Ambiente. Posteriormente, estruturou-se e aplicou-se um questionário abordando junto a indústrias como está o seu planejamento no que diz respeito à área ambiental. Em uma terceira etapa, foi realizada uma análise dos dados obtidos junto às indústrias analisadas.

A definição do tema foi justamente pela importância que estes dois assuntos apresentam, uma para a empresa e a outra toda a sociedade. A administração deve ter uma visão geral da empresa nas suas decisões, e assuntos ambientais devem ter uma atenção por parte da organização, onde pode ter como objetivo um atendimento às obrigações legais e melhoria da imagem perante a sociedade.

O estudo do ramo têxtil e metalúrgico se deve a suas produções utilizarem produtos com grande potencial de impacto ambiental, justificando uma maior atenção de suas administrações com a gestão ambiental de suas produções.

Para obter as metas da pesquisa, foi aplicado um questionário em 6 (seis) empresas, na região de Joinville no Estado de Santa Catarina, com um profissional competente para responder os questionamentos, buscando verificar o quanto a área ambiental está inserida no contexto da gestão dessas organizações.

Entre as limitações da pesquisa, está a análise dos resultados que dizem respeito a estas 6 (seis) indústrias, não podendo afirmar que esta é a realidade de todas as indústrias, nos seus respectivos ramos de atuação e região a que se localizam.

## **4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Este capítulo irá abordar a descrição das empresas estudadas, distribuídas em indústrias têxteis e metalúrgicas. Em seguida, é realizada análise geral dos dados, e por último, análise por ramo de atividade pesquisado.

### **4.1 Indústrias Têxteis:**

O setor têxtil de Santa Catarina possui uma forte relevância para a economia local e nacional, gerando inúmeros empregos e retorno à população por meio de impostos pagos ao governo. Estas indústrias atendem o mercado nacional e internacional.

A seguir, são expostas as características dessas indústrias têxteis pesquisadas, nominadas genericamente de TX1, TX2 e TX3, organizadas por número decrescente de funcionários:

a) Têxtil 1 (TX1)

A indústria denominada genericamente TX1, possui atualmente, cerca de 2.000 (dois mil) funcionários; em seus principais produtos fabricados, estão tecidos das linhas: cama, mesa, banho e decorações.

O funcionário que disponibilizou as informações a serem analisadas, considerado um dos funcionários de maior tempo de empresa, e com bom conhecimento da mesma, e atua como analista de RH.

Possui desde 1999 a certificação ISO 14.001, que certifica a gestão ambiental; e ainda, possui a certificação 9001:2000 de gestão da qualidade. Em pesquisa ao sítio eletrônico da empresa, verificou-se em sua missão a importância da área ambiental, social e compromissos internacionais, atenderem as expectativas dos consumidores. Porém, não foi identificado a segregação da visão e valores da empresa.

A empresa possui ainda, uma revista que informa as atuações na área social e ambiental, deixando seus usuários atualizados, e busca que o público leitor se interesse pela questão da conscientização ambiental.

b) Têxtil 2 (TX2)

A segunda indústria têxtil analisada denominada genericamente TX2, fundada em 1907, possui em seu quadro funcional, aproximadamente 1.250 (mil duzentos e cinquenta) funcionários. Seus principais produtos fabricados são: Toalhas de mesa e banho, roupões, cortinas, colchas, jogos de cama, edredons, mantas, panos de copa, entre outros. Os dados fornecidos pelo questionário foram disponibilizados pelo diretor da empresa.

Em pesquisa ao sítio eletrônico desta indústria, percebeu-se em sua estrutura, a importância de adotar medidas de proteção ao meio ambiente e desenvolvimento sustentável com a região. Nesse sentido, ela possui uma fundação que atua na parte social e ambiental. Ainda, não foi identificada a apresentação da missão, valores e visão da empresa.

c) Têxtil 3 (TX3)

A terceira indústria têxtil é denominada genericamente TX3, possui cerca de 500 (quinhentos) funcionários. Esta indústria possui entre seus principais produtos: fios e linhas. Sendo a mesma, uma forte distribuidora de seus produtos para a indústria denominada TX1, fazendo com que siga o mesmo processo de gestão da qualidade e valorização institucional do meio ambiente, constatada com a certificação da ISO 14.000. O questionário foi respondido pelo analista de RH, dado ao conhecimento do mesmo acerca da empresa. Em consulta ao sítio eletrônico, não foi identificada missão, valores e visão.

## **4.2 Indústrias Metalúrgicas**

Do mesmo modo, o setor metalúrgico do Estado de Santa Catarina também possui uma forte relevância para a economia local e nacional, gerando vários empregos e retorno à população por meio de impostos pagos ao governo. Estas indústrias atendem o mercado nacional e internacional.

A seguir, são expostas as características dessas indústrias metalúrgicas pesquisadas, nominadas genericamente de M1, M2 e M3, organizadas por número decrescente de funcionários:

a) Metalúrgica 1 (M1)

Esta indústria foi fundada em 1963 e, atualmente conta com 2.400 funcionários. Entre seus principais produtos, estão: compressores e peças para caminhões.

Atualmente ainda, sendo uma Sociedade Anônima de capital aberto, possui suas ações negociáveis na Bolsa de Valores de São Paulo.

Em seu sítio eletrônico a empresa evidencia o compromisso com a melhoria contínua de sistema de gestão da qualidade e meio ambiente, possuindo algumas práticas, seguindo princípios, como:

- Desenvolvimento responsável de produtos e processos, com o planejamento e a implementação de ações que previnam a poluição e considerem a necessidade de preservação dos recursos naturais e de redução dos impactos ambientais de suas atividades;
- Atendimento à legislação, às normas e aos requisitos ambientais aplicáveis;
- Comunicação às partes interessadas das ações e resultados relevantes referentes à gestão ambiental; e
- Promoção da conscientização ambiental.

#### b) Metalúrgica 2 (M2)

A segunda indústria metalúrgica é denominada M2, fundada em 1956, atualmente possui 1.219 funcionários. Entre seus principais produtos, estão: válvulas e metais sanitários. O questionário foi respondido pelo analista de RH, com participação de outros profissionais da empresa com conhecimentos sobre o tema.

Quando consultado o sítio eletrônico desta indústria, verificou-se a missão, Visão e Princípios constantes dos valores da empresa. Já na missão pode-se verificar o objetivo da mesma quanto à fabricação de produtos para controle da água, fabricando torneiras e outros equipamentos que possibilitem uma maior economia no uso diário da água na casa dos consumidores; de forma que valorize o meio ambiente e qualidade de vida. Entre os princípios, é exposto no item "lucro", que seja de forma que possibilite a garantia de um crescimento sustentável.

Ainda, no sítio eletrônico da empresa M2, verificou-se a atenção ao meio ambiente, durante a fase de produção ou até mesmo no produto final ao cliente. A água utilizada no processo passa por uma estação de tratamento de efluentes, com o objetivo de devolvê-la ao ambiente livre de impurezas. Investiram também em tratamento de gases, na ordem US\$4,5 milhões em um sistema de lavagem de gases.

Por buscar valorizar o meio ambiente em sua gestão, teve algumas premiações, como: Fritz Müller (menção honrosa em 2000 e Prêmio em 2002 e 2005), concedido pela Fundação do Meio Ambiente de Santa Catarina (Fatma); Prêmio Expressão de Ecologia de 1993, na categoria Produto Verde e Prêmio Expressão de Ecologia 2003, na categoria Marketing Ecológico. Outras conquistas nesta área foram: o Prêmio Ação Verde 1995, concedido pelo Banco Crefisul, o Prêmio Água e Cidade Ciclo 2000, promovido pela ONG Água e Cidade, e Prêmio Gaia 2002, concedido pela Secretaria de Agricultura e Meio Ambiente de Joinville.

#### c) Metalúrgica 3 (M3)

Por fim, a terceira indústria metalúrgica, que será genericamente denominada M3, tendo sua fundação em 1959, possui um corpo funcional de aproximadamente 1.200 funcionários. Entre seus principais produtos, estão: parafusos, porcas e fixadores em geral. O questionário foi respondido pelo Coordenador de Relações do Trabalho e Segurança Empresarial, e novamente teve auxílio de outros profissionais em questionamentos que não possuísse amplo conhecimento.

Em consulta ao sítio eletrônico da indústria, denominada M3, identificou-se que nenhuma vez foi descrita em sua missão e visão, a valorização ao meio ambiente, porém nos valores está evidenciado atitudes de responsabilidade socioambiental, buscando agir dentro de princípios de desenvolvimento sustentável.

Ainda, relata que em 1983 iniciou um projeto de preservação ambiental, colocando que adquiriu terras para preservar os recursos hídricos, que deságuam em um rio, responsável por uma parte considerável de abastecimento de água a cidade de Joinville.



### 4.3 Análise dos Resultados

Os questionamentos realizados foram estruturados em três partes, sendo assim, buscou-se inicialmente saber se as empresas realizam planejamento de forma estruturada e se possuem em seus objetivos e valores, atenção as questões ambientais. Em seguida, teve-se a intenção de verificar a existência de investimentos na área ambiental. E por último, objetivou-se saber como as mesmas então operacionalizando o planejamento.

Existência de planejamento estratégico empresarial: pode-se constatar, tanto com o questionário, quanto na consulta ao sitio eletrônico das empresas, a sua elaboração, o que se pode notar a importância que o planejamento estratégico busca trazer para a gestão das empresas, pois 100% delas possuem um processo de planejamento estruturado.

Existência de definição/objetivos estruturados: novamente verificou-se que 100% das empresas pesquisadas possuem uma definição dos objetivos estruturada, porem quando da consulta ao sitio das mesmas, notou-se que uma das empresas pesquisadas não evidencia esses objetivos, que foi o caso da TX3.

Existência de formulação de visão, missão e objetivos na empresa: Seguindo os demais questionamentos já realizados, novamente obteve-se 100% das respostas positivas, podendo-se constatar que são empresas interessadas nos fatores internos e externos e suas influencias para o seu futuro. Novamente, identificou-se no sitio eletrônico a ausência da visão, missão e objetivos, evidenciados para o público externo em uma das empresas.

Existência de referencia da área ambiental na missão, visão e objetivos: com as respostas anteriores positivas, buscou-se saber se possuíam na missão, visão e objetivos, referência a área ambiental, identificando-se 100% das respostas positivas, algo que foi constatado no sitio eletrônico das mesmas. Inclusive, a empresa TX3, a qual não evidenciava sua missão, visão e objetivos, percebeu-se que mesmo assim, ela procura valorizar o meio ambiente, possuindo certificação ISO 14.000, de gestão ambiental, constata-se que ela apenas não informa ao público externo.

Como são estruturados os objetivos: buscou-se identificar com este questionamento quem eram as pessoas responsáveis pela estruturação dos objetivos, possuindo respostas bem diversificadas. Entre as pesquisadas, 50% utilizam o setor de controladoria como responsável pela estruturação dos objetivos, as empresas TX1, TX3 e M1, porem a M1 realiza uma análise em conjunto com os gestores. Já as demais, a M2 identificou que estrutura por meio de uma assembléia envolvendo vários profissionais; a M3 estrutura seus objetivos pela diretoria e gerências; e a TX2 é estruturado pelo gestor da empresa.

Pode-se verificar neste último questionamento, como são estruturados os objetivos, a presença forte de um setor responsável pelo planejamento e controle sobre os resultados, que é a controladoria.

Quais informações eram utilizadas para estruturar e acompanhar as metas: entre as informações tiveram 5 empresas que colocaram a controladoria como fonte de dados para acompanhar as metas, somente a M2 não utiliza. Já análise de ambiente interno, com pontos fortes e fracos, 50% das empresas se utilizam, sendo elas a M1, M3 e TX2. A análise de ambiente externo, 4 empresas utilizam esses fatores para estruturar e acompanhar suas metas, sendo as empresas M1, M2, M3 e TX2.

Neste questionamento, pode-se verificar que a empresa M2, relatou que utiliza somente os fatores externos para estruturar e acompanhar a definição de suas metas, por meio das ameaças e oportunidades. Outro ponto a ser ressaltado é a presença marcante da controladoria na estruturação e acompanhamento das metas.

Indicadores utilizados no acompanhamento e monitoramento das metas, como controle: entre as ferramentas utilizadas no acompanhamento e monitoramento das metas, os Indicadores Financeiros mostraram-se bem utilizados pelas empresas, onde 5 assinalaram esta opção, apenas a M2 não utiliza este item. Os Indicadores de Qualidade são utilizados por todas as empresas pesquisadas, evidenciando a intenção das

empresas em possuir um produto com qualidade e com poucos desperdícios, atendendo a todos os anseios do público consumidor e sociedade. Já os indicadores sociais, apenas duas empresas colocaram que utilizam este fator para acompanhar suas metas, foram às empresas M1 e M3. A empresa M1 colocou ainda, que realiza uma vez por mês reunião com comitês responsáveis por cada área para avaliar as metas de cada setor.

Na segunda parte de questionamentos, buscou-se evidenciar como as indústrias analisadas estão investindo suas atenções nas questões ambientais. Reflexo do planejamento estratégico, realizada pelas mesmas:

Existência de realização de investimento em Gestão Ambiental: Todas as empresas analisadas relataram que investem em gestão ambiental, e constatado em seus sítios eletrônicos a mesma afirmação, relatando projetos e ações nesse sentido, inclusive com algumas delas ganhando reconhecimento e premiações neste sentido, como já relatado na descrição das empresas.

Questionou-se a crença da empresa em vantagem competitiva com a valorização das questões ambientais: Este ponto possui uma afirmação respondida pelas empresas, de esclarecimento ao momento que elas vêm enfrentando e as novas tendências de valorização do meio ambiente. Pois todas colocaram que acreditam em vantagem competitiva, e isso demonstra que gastos realizados em prol do meio ambiente, não só beneficia a saúde da população e demais seres vivos, mas também pode ser usado como diferencial de mercado frente ao cliente.

Possuir um produto ou marca conhecida pela valorização ao meio ambiente pode decidir no momento em que um consumidor está realizando suas compras, e nesse sentido, as empresas pesquisadas mostraram-se interessadas.

Buscou-se saber da crença da empresa, agora se procura saber, se a empresa realiza investimentos na proteção ao meio ambiente, visando um diferencial de mercado: todas as empresas realizam investimentos nesse sentido, em consonância com as suas crenças nesse diferencial, buscando não somente o atendimento a legislação, mas buscando ir além. Estas repostas das empresas são confirmadas na consulta ao sítio das mesmas, onde as empresas relatam vários investimentos e atitudes em valorização do meio ambiente, e procuram deixar bem evidenciados, para informar o que estão realizando.

Foi realizado este questionamento quanto ao diferencial de mercado, mas buscou-se também identificar se as empresas realizam investimento nessas áreas com o intuito de evitar multas e sanções das leis ambientais: As respostas deste item seguiram a anterior, onde 5 empresas investem em proteção ambiental para evitar problemas com a legislação ambiental. A única empresa que colocou este item como negativo, ou seja, não realiza investimentos nessa área para esse fim, expôs que tem a valorização ambiental como um de seus diferenciais, por tanto, o investimento não é realizado com este objetivo.

Outro ponto a ser entendido, como as empresas pesquisadas se organizam, em suas estruturas funcionais e administrativas, para o atendimento as questões ambientais: questionou-se quanto a existência de um setor específico que trate apenas destas questões, e o resultado foi a constatação que 4 possuem um setor responsável, sendo elas M1, M3, TX1 e TX3. A empresa M1 coloca que este setor está ligado a outro setor, o da qualidade, onde buscam sempre atualizar as normas vigentes e novas técnicas de reaproveitamento de resíduos.

As empresas que não possuem um setor específico para tratar desse assunto, não colocaram de que forma gerencia em sua estrutura funcional, o tratamento as questões ambientais, nem possuem informações no sítio eletrônico acerca disto.

Entre as empresas que responderam que possuem um setor responsável pelas questões ambientais, procurou-se saber que tipo de profissionais e suas habilitações, estão envolvidos com isso, e no comando das iniciativas ambientais: Na empresa M1 o profissional é formado em Engenharia Química, e possui especialização em Engenharia Ambiental. Já a empresa M3 possui na sua maioria, profissionais com habilitação em Engenharia Ambiental. Da mesma forma a empresa TX1 o profissional é formado em

Engenharia Ambiental. Seguindo a mesma tendência, a empresa TX3 também possui um Engenheiro Ambiental.

Outro questionamento realizado foi quanto a possuir certificação ambiental, ou a intenção de obter: Das 6 empresas pesquisadas, 4 delas possuem certificação ambiental, mais especificamente a ISO 14.000, e são utilizadas em seus sítios eletrônicos buscado enfatizar esta conquista. Já as outras duas, a M2 e M3, não possuem, mas estão procurando obter, mesmo que já tenham alguns prêmios nesse sentido, procuram uma certificação.

Quando se fala de gestão ambiental, possuem sistemas que podem auxiliar neste ponto, gerando informações aos usuários e possibilitando medir variáveis que se tornam necessárias para a gestão do meio ambiente, por isso, solicitou-se as empresas se possuem algum tipo de Sistema de Gestão Ambiental: as empresas M3, TX1, TX2 e TX3, relataram possuir um sistema que auxiliam na gestão desses fatores, já as empresas M1 e M2, não possuem nenhum sistema específico para esta área.

A contabilidade pode ser uma boa fonte de informações aos seus usuários, pois realiza registros ao longo do tempo que possibilitam avaliar e mensurar vários itens de investimentos, inclusive referente à área ambiental, nesse sentido, buscou-se saber se a contabilidade auxilia com informações referentes a investimentos/controle na área ambiental: verificou-se que 4 empresas utilizam informações da contabilidade na área ambiental, demonstrando que este setor pode auxiliar na gestão ambiental da empresa e pode ser utilizada no planejamento estratégico das empresas, pois gera informações que darão base na estruturação do mesmo.

Outro questionamento realizado, apesar de já ter sido solicitado anteriormente, buscou-se verificar a existência de um setor de Controladoria: das empresas estudadas, apenas uma não possui esse setor, a indústria M2.

As demais possuem, por isso, buscou-se saber se a Controladoria aborda em seus objetivos, aspectos ambientais: das 5 empresas com este setor, 3 delas a Controladoria aborda objetivos nesse sentido, sendo as indústrias M1, TX1 e TX3. Ao todo constitui 50%, o que demonstra que algumas empresas utilizam a Controladoria, abordando itens nesse sentido.

Quando se questionou sobre o planejamento das empresas quanto à área ambiental, nesse momento buscou-se saber da efetiva operacionalização dos planejamentos das indústrias pesquisadas.

Foi realizada a pergunta sobre se a empresa realiza estudos a cerca de possíveis impactos ambientais, das suas operações: Todas as empresas demonstraram ter formas de avaliar de algum modo suas operações, no que diz respeito a possíveis impactos ambientais, e que venham trazer uma má imagem perante seus clientes e sociedade em geral ou mesmo sofrer com punições e multas constantes em legislação. A indústria M1 relatou ainda, que o engenheiro mapeia tanto as áreas circunvizinhas da indústria, como também a água, com análises diárias.

Outro ponto pesquisado foi quanto à existência máquinas na empresa que sirvam para reaproveitamento/reciclagem, de materiais que resultam das operações: e novamente os respondentes confirmaram, reafirmando a tendência já vista no planejamento estratégico, refletido na operação destas indústrias. A indústria M1 informou a existência de um depósito de sucatas, que são reaproveitadas ao longo do tempo.

O tratamento de efluentes foi verificado sua existência: todas as empresas dizem possuir, e seguem a legislação pertinente a este item, e relatam que o tratamento é realizado na devolução dos efluentes ao meio ambiente, caso relatado pela empresa TX1, é a existência de um tanque experimental que antecede essa devolução, nesse tanque possui peixes de alta sensibilidade a poluição, que no caso de uma perda da eficiência do processo, será evidenciada anteriormente a ser devolvido ao rio.

Anteriormente, foram questionados sobre os profissionais atuantes na área ambiental, quais eram suas formações, pois buscou-se também saber se junto as operações, existem profissionais da área ambiental auxiliando na linha de produção:

verificou-se que todas possuíam, pois esses profissionais servem como monitores que podem auxiliar no dia-a-dia das operações. As indústrias certificadas possuem ainda, auditores internos que periodicamente visitam setores para manutenção do cumprimento da ISO 14.000.

## **5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA PRÓXIMOS TRABALHOS**

Esta pesquisa procurou descrever como as organizações estão tratando os aspectos ambientais no contexto do planejamento estratégico, com base em um questionário aplicado e 6 indústrias da mesma região, e verificação dos dados expostos em seus sítios eletrônicos, podem-se identificar vários pontos de análises, onde foram relatados ao longo do item 4 (Descrição e Análise dos Dados), respaldados pela base teórica utilizada e necessária para o entendimento do foco da pesquisa realizada.

Ao se abordar o planejamento estratégico das empresas, busca-se verificar o cumprimento dos objetivos e metas pré-estabelecidas, com isso, esta pesquisa conseguiu atingir até certo ponto, a operacionalização destes planejamentos. Demonstrando o caminho que estas empresas estão seguindo para uma diferenciação de mercado e evitar sofrer multas, por isso, cada vez mais a gestão do meio ambiente está inserida no cotidiano administrativo das empresas.

Entre a amostra pesquisada, esta não pode ser tida como a realidade de todas as empresas, seja destes ou outros ramos. Mas em uma análise geral, ficou demonstrado que as questões ambientais não podem mais serem deixadas fora dos seus planejamentos.

A maioria das empresas analisadas possui em seus objetivos, missão, visão ou valores, alguma referência a preocupação com o meio ambiente, ou desenvolvimento sustentável, o que demonstra o reflexo do planejamento estratégico destas empresas colocando fatores estes, que anos atrás não apareciam.

Como sugestão para uma próxima pesquisa, frente à crise do mercado mundial, como as empresas estão planejando suas ações no meio ambiente, dado que podem faltar recursos até mesmo para manter os recursos humanos na empresa.

Em uma segunda sugestão seria a aplicação do mesmo questionário em empresas de outros ramos e localidades, para que se possa comparar com os resultados desta ou de outras pesquisas realizadas nesse sentido.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. Brito de. PARISI, Claudio. PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria: uma abordagem da gestão econômica. In: CATELLI, Armando (coordenador). Controladoria: Almeida, Parisi e Pereira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ARTIFON, Renato L. **Informações da Controladoria de Suporte à Decisão Logística em Cooperativas de Transporte Rodoviário de Cargas de Santa Catarina**. 2005. 147 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Regional de Blumenau. Blumenau. 2005.

CATELLI, Armando. PEREIRA, Carlos Alberto. VASCONCELOS, Marco T. de Castro. Controladoria: uma abordagem da gestão econômica. In: CATELLI, Armando (coordenador). Controladoria: Almeida, Parisi e Pereira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MOSIMANN, Pellegrinello Clara. FISCH, Sílvio. **Controladoria: Seu papel na Administração das empresas**. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NUNES, J. P. O.. LIMONGI, B. PFITSCHER, Elisete D.. VIEIRA, E. M. F. ROSA, F. S. VICENTE, E. F. R.. A contabilidade ambiental como forma de gestão – estudo de caso em um hospital. In: **Congreso Transatlántico de Contabilidad, Auditoría, Control de Gestión**, 2007, Lyon: Universidad Jean Moulin Lyon 3, v. 1. p. 1-12. 2007.

OLIVEIRA, Luís Martins de. PEREZ JUNIOR, José Hernandez. SILVA, Carlos A. dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 2 Ed. São Paulo: Atlas. 2004.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva. 2002.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria; LONGARY, André Andrade; SOUZA, Marco Aurélio Batista de; COLAUTO, Romoaldo Douglas; PORTON, Rosimere Alves de Bona. Como Elaborar Trabalhos de Monografias em Contabilidade. In: BEUREN, Ilse Maria. (ORG.). Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais: Raupp e Beuren. São Paulo: Atlas, 2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.