



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE TECNOLOGIA

EVA WILMA SENHORINHO GONÇALVES

Planejamento Estratégico para uma Reserva Ambiental Privativa: integração aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e aos Princípios Ambientais, Sociais e de Governança (ESG) em uma Empresa de Acumuladores Elétricos.

Caruaru
2024

EVA WILMA SENHORINHO GONÇALVES

Planejamento Estratégico para uma Reserva Ambiental Privativa: integração aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e aos Princípios Ambientais, Sociais e de Governança (ESG) em uma Empresa de Acumuladores Elétricos.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Engenharia de Produção do Campus Agreste da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, na modalidade de monografia, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Engenharia de Produção.

Área de concentração: Gestão Ambiental.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Marina Dantas de Oliveira Duarte

Caruaru

2024

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Gonçalves, Eva Wilma Senhorinho.

Planejamento estratégico para uma reserva ambiental privativa: integração aos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) e aos princípios ambientais, sociais e de governança (ESG) em uma empresa de acumuladores elétricos. / Eva Wilma Senhorinho Gonçalves. - Caruaru, 2024.

55 : il., tab.

Orientador(a): Marina Dantas de Oliveira Duarte

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, Engenharia de Produção, 2024.

1. planejamento estratégico. 2. reserva ambiental. 3. princípios ESG. 4. gerenciamento por diretrizes. I. Duarte, Marina Dantas de Oliveira. (Orientação).
II. Título.

620 CDD (22.ed.)

EVA WILMA SENHORINHO GONÇALVES

Planejamento Estratégico para uma Reserva Ambiental Privativa: integração aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e aos Princípios Ambientais, Sociais e de Governança (ESG) em uma Empresa de Acumuladores Elétricos.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Engenharia de Produção do Campus Agreste da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, na modalidade de monografia, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Engenharia de Produção.

Aprovada em: 19/03/2024

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a. Dr.^a. Marina Dantas de Oliveira Duarte (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Caio Bezerra Souto Maior (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Lucimário Gois de Oliveira Silva (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Dedico esse trabalho primeiramente a Deus, sem Ele nada disso seria possível. Aos meus amados pais, Severino e Valdirene, por todo apoio e incentivo durante minha trajetória acadêmica, nós conseguimos! E ao meu avô, que sempre me ensinou a nunca desistir dos meus sonhos e, mesmo na ausência, continua a me inspirar.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente a Deus, por ter me permitido vivenciar momentos tão significativos na UFPE desde o início desta jornada, obrigada pela proteção e bênçãos diárias. Sempre que tive medo, eu fechava os olhos e lembrava que em todas as provas, trabalhos e apresentações, eu nunca estava sozinha, pois o Senhor dos Exércitos estava ao meu lado, sem sua presença eu não teria conseguido. Obrigada por ter sonhos tão lindos para minha vida.

Aos meu pais, Valdirene e Severino, por fazerem de tudo para que eu tivesse a melhor educação possível, nunca mediram esforços para me ajudar sempre que necessário, eles foram meu conforto nos momentos mais difíceis e nunca desistiram de mim, sempre acreditaram no meu potencial, até quando eu não acreditava, serei eternamente grata por cada conselho e abraço.

Aos meus avós, Maria, por sempre me incluir em suas orações. Sem dúvidas, você é uma inspiração de força de vontade e caráter, e Luiz (in memoriam), embora você não esteja aqui para testemunhar este momento especial, saiba que seu legado vive em mim. Obrigada por sempre compartilhar seu amor, sabedoria e experiências de vida comigo. Saudades, vovô. Você sempre estará em meu coração.

À minha família, em especial, tias e primos, por todo amor, apoio e palavras de incentivo durante minha jornada acadêmica. Cada abraço e demonstração de confiança foram essenciais para a conclusão deste ciclo.

Às minhas amigas de infância, Jesumira e Ayra, que sempre estiveram ao meu lado em todas as conquistas desde o ensino fundamental, é gratificante poder continuar tendo o apoio, carinho e amizade de vocês. A distância nunca foi um problema. Realizaremos todos os nossos sonhos juntas.

Às minhas amigadas da faculdade, em especial, Marcos Antonio, Thaynara Feitoza, Maria Eduarda e Bianca Jacinto, que tornaram essa trajetória ainda mais especial, vocês foram bem mais que apenas colegas de turma, foram minha luz nos momentos difíceis. Foram 5 anos de cumplicidade, compartilhando conquistas e dividindo angústias. Crescemos juntos, mas a partir de agora, seguiremos novos caminhos. Minha admiração e respeito por cada um seguirá intacta.

À minha equipe e colegas de trabalho durante o estágio que me ensinaram bastante sobre a aplicabilidade dos conteúdos vivenciados em sala de aula, e me forneceram todo apoio necessário para o desenvolvimento deste trabalho.

À minha orientadora, Marina Dantas, por sua paciência, dedicação e ensinamentos ao longo deste estudo. Seu apoio foi fundamental para superar os desafios e alcançar os objetivos propostos.

Aos professores de engenharia de produção da UFPE-CAA, cada um contribuiu de maneira significativa para minha formação acadêmica. Cada desafio proposto me ajudou a crescer como pessoa e profissional.

Ao Centro Acadêmico do Agreste da UFPE, por me acolher durante esse período e tornar possível uma educação de ensino superior pública de qualidade no agreste pernambucano, realizando, assim, o sonho de tantos jovens. Sempre lembrei do CAA com muito carinho!

“Nada temos a temer quanto ao futuro, a menos que nos esqueçamos como Deus tem nos conduzido desde o passado.” (WHITE, 1915, p. 196).

RESUMO

O planejamento estratégico no mundo corporativo é fundamental para a criação de metas que estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa. O objetivo deste estudo é elaborar um planejamento estratégico para uma reserva ambiental pertencente a uma empresa privada de acumuladores elétricos, formulando a missão e visão desse negócio, assim como, desenvolvendo o máximo de metas possíveis relacionadas com os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS), criados pela ONU, e com os princípios de ESG (do inglês, *Environmental, Social and corporate Governance*), visto que, cada vez mais, as empresas estão demonstrando interesse em mitigar os impactos negativos de sua atuação e gerar impactos positivos em relação ao meio ambiente e à sociedade como um todo. Para isso, também é necessário garantir uma governança de excelência, evitando corrupções e garantindo mais transparência nos negócios. Para a construção do planejamento, primeiramente identificou-se a missão e visão da reserva, em seguida construiu-se a Matriz SWOT da reserva com o intuito de identificar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Com o intuito de aprimorar a estruturação, estabeleceu-se 7 eixos temáticos para categorizar as metas. Logo após, a metodologia utilizada foi o gerenciamento pelas diretrizes, que consiste em criar metas através do desdobramento da missão, visão, direcionadores e objetivos estratégicos. Esses pontos em conjunto com a análise da Matriz SWOT estabeleceram metas da reserva ambiental para os próximos 5 anos. Após essa etapa, utilizou-se a ferramenta 5W1H para construir um planejamento mais detalhado. Como resultado, verificou-se que a maioria das metas estão relacionadas aos eixos temáticos de desenvolvimento sustentável e restauração/preservação ambiental, além disso o foco da empresa nos primeiros anos é realizar investimentos na estruturação do local, para que, posteriormente, possa ser utilizado com segurança para outros fins. Ao final, o planejamento estratégico desenvolvido foi de extrema importância para a organização, auxiliando no fortalecimento da jornada ESG com a construção de metas estratégicas e aprimorando o conhecimento da empresa acerca dos impactos positivos que a reserva ambiental pode gerar no futuro.

Palavras-chave: planejamento estratégico; reserva ambiental; princípios ESG; gerenciamento por diretrizes.

ABSTRACT

Strategic planning in the corporate world is essential for creating goals that are aligned with the company's strategic objectives. The aim of this study is to develop a strategic plan for an environmental reserve belonging to a private electric accumulator company, formulating the mission and vision of this business, as well as developing as many goals as possible related to the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs) and ESG principles (Environmental, Social, and Governance). It is increasingly evident that companies are showing interest in mitigating the negative impacts of their operations and generating positive impacts on the environment and society as a whole. To achieve this, it is also necessary to ensure excellent governance, avoiding corruption and ensuring greater transparency in business operations. In constructing the plan, the mission and vision of the reserve were first identified, followed by the development of a SWOT matrix to identify strengths, weaknesses, opportunities, and threats. To enhance structuring, seven thematic axes were established to categorize the goals. Subsequently, the management-by-objectives methodology was utilized, involving the creation of goals through the unfolding of the mission, vision, drivers, and strategic objectives. These points, together with the SWOT analysis, established goals for the nature reserve for the next five years. Following this stage, the 5W1H tool was employed to create a more detailed plan. As a result, it was found that the majority of goals are related to the thematic axes of sustainable development and environmental restoration/preservation. Additionally, the company's focus in the early years is on making investments in the infrastructure of the site so that it can be safely utilized for other purposes in the future. Ultimately, the developed strategic plan proved to be of utmost importance for the organization, aiding in strengthening the ESG journey by constructing strategic goals and enhancing the company's understanding of the positive impacts the reserve can generate in the future.

Keywords: strategic planning; environmental reserve; principles ESG; management by objectives.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Referências e exemplos gerais de Environmental, Social and Governance (ESG)	20
Figura 2 –	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU	21
Figura 3 –	Etapas do PDCA no Hoshin Kanri	29
Figura 4 –	Metodologia do estudo de caso	31
Figura 5 –	Reserva ambiental da empresa	34
Figura 6 –	Cachoeira da reserva ambiental da empresa	34
Figura 7 –	Matriz SWOT da Reserva Ambiental	36
Figura 8 –	Relação de metas por ano	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Conceitos dos fatores de uma análise SWOT	27
Tabela 2 –	Metas e suas correlações	37

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

5W2H	What – Why – Where – When – Who – How – How much
ESG	Meio Ambiente, Social e Governança
ODS	Objetivo de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
RPPN	Reserva Particular de Patrimônio Natural

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	Justificativa	17
1.2	Objetivos	18
1.2.1	<i>Geral</i>	18
1.2.2	<i>Específicos</i>	18
2	REFERENCIAL	19
2.1	Referencial teórico	19
2.1.1	<i>ESG</i>	19
2.1.2	<i>Agenda 2030, ODS e Pacto Global</i>	21
2.1.3	<i>Reserva Particular de Patrimônio Natural (RPPN)</i>	23
2.1.4	<i>Planejamento estratégico</i>	24
2.2	Referencial metodológico	26
2.2.1	<i>Matriz SWOT</i>	26
2.2.2	<i>Gerenciamento pelas diretrizes (ou Hoshin Kanri)</i>	28
2.2.3	<i>Ferramenta 5W2H</i>	29
3	METODOLOGIA	31
4	ESTUDO DE CASO	33
4.1	Descrição da empresa	33
4.2	Reserva Ambiental da empresa	33
4.3	ESG como direcionador estratégico	35
4.4	Aplicação	35

4.4.1	<i>Meta 1</i>	40
4.4.2	<i>Meta 2</i>	40
4.4.3	<i>Meta 3</i>	41
4.4.4	<i>Meta 4</i>	41
4.4.5	<i>Meta 5</i>	42
4.4.6	<i>Meta 6</i>	42
4.4.7	<i>Meta 7</i>	43
4.4.8	<i>Meta 8</i>	43
4.4.9	<i>Meta 9</i>	44
4.4.10	<i>Meta 10</i>	44
4.4.11	<i>Meta 11</i>	45
4.4.12	<i>Meta 12</i>	45
4.4.13	<i>Meta 13</i>	45
4.4.14	<i>Meta 14</i>	46
4.4.15	<i>Meta 15</i>	46
4.4.16	<i>Meta 16</i>	47
4.4.17	<i>Meta 17</i>	47
4.4.18	<i>Meta 18</i>	48
4.4.19	<i>Meta 19</i>	48
4.4.20	<i>Meta 20</i>	48
4.4.21	<i>Meta 21</i>	49
4.4.22	<i>Meta 22</i>	49

5	RESULTADOS E DISCUSSÕES	51
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
	REFERÊNCIAS	54

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, cada vez mais empresas têm demonstrado preocupação com os impactos negativos causados de forma direta, pelos processos produtivos, e indireta no meio ambiente e na sociedade. Dessa forma, surge a necessidade de criar diretrizes sustentáveis que tenham como objetivo fomentar iniciativas que mitiguem os impactos negativos dessas corporações e promovam impactos positivos. Nesse contexto, surge o ESG, cuja sigla em inglês denota *Environmental, Social and Governance*, traduzindo para o português, tem-se: Meio Ambiente, Social e Governança. Esses 3 pilares servem para nortear a alta liderança da empresa acerca de boas práticas sustentáveis, demonstrando seu compromisso público com a sustentabilidade.

Neste contexto, é fundamental para as organizações um bom planejamento do seu negócio, garantindo que as metas estejam alinhadas com os objetivos estratégicos e possam contribuir para o avanço na jornada ESG da empresa. Para isso, segundo Chiavenato (2010), o planejamento estratégico irá auxiliar o gestor a concentrar seus esforços, a fornecer uma orientação clara para os membros da organização, a minimizar os efeitos das mudanças no ambiente externo, a otimizar a eficiência operacional, a estabelecer critérios para monitoramento e a promover o autoconhecimento da instituição e das influências que a afetam em seu contexto de atuação.

Diante disso, em uma organização cada setor irá desenvolver seu planejamento estratégico com base no seu negócio. Neste trabalho, o foco é a construção de um planejamento estratégico em uma reserva ambiental pertencente a empresa estudada. Para garantir que esse planejamento estará em consonância com os princípios ESG, visto que esta reserva é um negócio da empresa extremamente estratégico para a sustentabilidade, relacionou-se às metas desenvolvidas com os pilares ESG e com os objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU. Para isso, utilizou-se a metodologia do gerenciamento pelas diretrizes e as ferramentas SWOT e 5W1H. Com isso, espera-se não apenas contribuir para o crescimento do nível de maturidade ESG da empresa em questão, mas também para o incentivo de práticas sustentáveis e responsáveis nas organizações como um todo.

1.1 Justificativa

O planejamento estratégico é um instrumento de extrema importância para ter uma maior clareza acerca do negócio e de seus objetivos, sendo fundamental para a tomada de decisões na alta liderança. Através dele, é possível orientar eficazmente os colaboradores da organização acerca das metas que terão para o ano vigente e os próximos passos que, até então, estão planejados. A iniciativa deste trabalho torna-se indispensável quando consideramos os desafios relacionados à gestão e conservação de recursos naturais em um contexto corporativo.

A construção de um planejamento estratégico com foco em uma reserva ambiental privada auxilia no desenvolvimento de metas e ações que estejam alinhadas com os direcionadores estratégicos da organização, firmando o propósito da reserva e quais caminhos deseja-se seguir no futuro. Neste estudo de caso, utilizou-se os Princípios ESG (Ambientais, Sociais e de Governança) e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos pela ONU como direcionadores.

A preservação do meio ambiente tornou-se uma preocupação crucial devido aos desafios atuais relacionados à degradação ambiental e às mudanças climáticas. Segundo um estudo realizado em 2022 pelo professor Humberto Barbosa da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), cerca de 40% da cobertura vegetal no Brasil foi degradada no período compreendido entre 2001 e 2021 e o Nordeste é a região mais afetada (BARBOSA, 2022). Além disso, de acordo com os dados divulgados em 2024 pelo observatório *Copernicus Climate Change Service*, da União Europeia, 2023 foi o ano mais quente já registrado, cerca de 1,5°C acima do nível pré-industrial (1850-1900). Nesse contexto, as reservas ambientais de empresas privadas surgem como uma forma de demonstrar o seu compromisso em contribuir para a mitigação dos impactos ambientais negativos resultantes da sua atuação como um todo.

Diante desse cenário, o presente trabalho propõe-se a desenvolver um planejamento estratégico para uma reserva ambiental pertencente a uma empresa privada de acumuladores elétricos, pautado nos princípios ESG e nos ODS, buscando integrar efetivamente práticas sustentáveis nas operações da reserva. Assim, maximizando os impactos positivos nas esferas ambiental, social e de governança. Portanto, a relevância desta pesquisa reside na necessidade de compreender e

estabelecer metas estratégicas que promovam o ESG de reservas privadas e estejam em conformidade com as demandas globais, trazendo resultados satisfatórios tanto para a organização (agregando valor à marca e promovendo inovação, por exemplo), como para a sociedade.

1.2 Objetivos

Nesta seção, são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho.

1.2.1 Geral

O objetivo geral do presente trabalho consiste em desenvolver um planejamento estratégico para uma Reserva Ambiental privativa vinculada a uma empresa de acumuladores elétricos, formulando iniciativas alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e aos princípios ESG.

1.2.2 Específicos

- Realizar uma revisão da literatura teórica acerca dos conceitos de ESG, Pacto Global, Agenda 2030, ODS, Reserva Ambiental e Planejamento estratégico;
- Elaborar um referencial metodológico acerca das metodologias SWOT, Gerenciamento pelas diretrizes e 5W2H;
- Propor a missão e visão da Reserva Ambiental com base nos direcionadores estratégicos da empresa em questão;
- Elaborar entrevistas para desenvolver a análise SWOT da Reserva com stakeholders estratégicos;
- Propor iniciativas a serem executadas na Reserva com base na análise SWOT e nos ODS;
- Sintetizar as iniciativas em um 5W1H.

2 REFERENCIAL

Para uma organização mais clara e estruturada acerca da revisão da literatura realizada neste estudo, dividiu-se esse capítulo em duas seções. A primeira seção (2.1) traz o embasamento teórico de conceitos fundamentais, por outro lado, a segunda seção (2.2) traz o referencial metodológico, ou seja, uma explicação, segundo a literatura, dos métodos e ferramentas utilizados na pesquisa.

2.1 Referencial teórico

Com o intuito de facilitar a compreensão dos temas discutidos neste trabalho, nesta seção serão abordados os conceitos de ESG, Pacto Global, Agenda 2030, ODS, Reserva Particular de Patrimônio Natural (RPPN) e Planejamento estratégico.

2.1.1 ESG

A sigla ESG, derivada da expressão em inglês *Environmental* (Ambiental), *Social* e *Governance* (Governança), é referente a proposta de que um negócio deve ser avaliado não só pelos critérios usuais do mercado, como rentabilidade, segurança, competitividade, resiliência, mas também pelos seus atributos ambientais, sociais e de governança corporativa. A justificativa, em termos simples, é de que as pressões decorrentes dos problemas globalmente enfrentados nesses campos estão levando a transformações profundas no ambiente de negócios. Empresas com fraco desempenho ESG tenderão a perder espaço, enquanto as que se destacarem positivamente serão cada vez mais valorizadas. Dessa forma, investidores e líderes corporativos estão adotando critérios ESG como guia para a alocação de recursos, projetos e iniciativas (BELINKY, 2021).

De acordo com Irigaray e Stocker (2022), a sigla ESG surgiu em 2005, no relatório “*Who Cares Wins*” (ou “Ganha quem se importa”, em português) – resultado de uma iniciativa liderada pela Organização das Nações Unidas (ONU) em que propunha diretrizes e recomendações sobre como contemplar questões ambientais, sociais e de governança na gestão de ativos, serviços de corretagem de títulos e pesquisas relacionadas ao tema.

Conforme artigo de Reymão, Begot e Ribeiro (2022), a Figura 1 resume os pontos centrais referentes da tríade (meio ambiente, social e governança) preceituada pelo ESG e alguns exemplos aplicados em ambiente corporativo.

Figura 1 – Referências e exemplos gerais de Environmental, Social and Governance (ESG)



Fonte: REYMÃO, BEGOT e RIBEIRO (2022).

De acordo com Faber (2021), é crucial que as empresas identifiquem os aspectos de ESG mais pertinentes ao seu setor de atuação, uma vez que a importância desses critérios pode variar conforme as características específicas de cada atividade. Dado que uma abordagem generalizada não é viável para todos os setores, é necessário avaliar individualmente cada segmento e identificar suas lacunas.

Dessa forma, a adoção do ESG traz vários benefícios para as partes interessadas, pois ajudam a gerenciar melhor os riscos da organização, comunidade e meio ambiente, além de contribuir para aumentar a reputação da organização, reduzir custos e fortalecer as relações entre os stakeholders (STEVANATO et al., 2023).

2.1.2 Agenda 2030, ODS e Pacto Global

Conforme explicitado por Romero (2021), a Agenda 2030 surge como um plano abrangente inspirado na aspiração pela paz mundial, sendo um marco da ONU. Esta agenda consiste em 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) acompanhados por 169 metas, delineados no documento "Transformando Nosso Mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável". Adotada por todos os 193 Estados-membros da ONU em setembro de 2015, além dos objetivos, a Agenda abrange estratégias de implementação, parcerias globais e um sistema de monitoramento e revisão. Os ODS representam o cerne desse plano, definindo um prazo até 2030 para alcançá-los.

Na figura 2 a seguir estão dispostos os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), acompanhados por uma síntese concisa fornecida pela Organização das Nações Unidas (ONU) acerca de cada objetivo.

Figura 2 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU



Fonte: Nações Unidas Brasil (2024).

Objetivo 1. Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares.

Objetivo 2. Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável.

Objetivo 3. Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades.

Objetivo 4. Assegurar a educação inclusiva e equitativa de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos.

Objetivo 5. Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas.

Objetivo 6. Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e o saneamento para todos.

Objetivo 7. Assegurar a todos o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia.

Objetivo 8. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos.

Objetivo 9. Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação.

Objetivo 10. Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles.

Objetivo 11. Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis.

Objetivo 12. Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis.

Objetivo 13. Tomar medidas urgentes para combater a mudança do clima e os seus impactos.

Objetivo 14. Conservar e usar sustentavelmente os oceanos, os mares e os recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável.

Objetivo 15. Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade.

Objetivo 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.

Objetivo 17. Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

Com o propósito de fortalecer tais objetivos, em 2000, a Organização das Nações Unidas (ONU) instituiu a iniciativa conhecida como Pacto Global. De acordo com informações disponibilizadas pelo site Pacto Global Rede Brasil, o Pacto Global é uma "Iniciativa da ONU de adesão voluntária que se fundamenta em compromissos assumidos pelos CEOs das empresas participantes, visando à implementação de princípios universais de sustentabilidade e à adoção de medidas que favoreçam a consecução dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)".

No presente momento, esta representa a maior iniciativa global de sustentabilidade corporativa, contando com a participação de mais de 16 mil empresas distribuídas em 70 redes locais, as quais englobam 164 países.

2.1.3 Reserva Particular de Patrimônio Natural (RPPN)

As Reservas Particulares do Patrimônio Natural (RPPNs) constituem uma categoria de unidade de conservação que formaliza a iniciativa voluntária por parte de proprietários privados em contribuir para a preservação dos ecossistemas. Nestes espaços, a legislação prevê a atividade turística como um dos usos públicos possíveis, sendo o ecoturismo considerado a modalidade mais propícia para integrar os objetivos de conservação com o uso compatível do ambiente natural. Uma unidade de conservação tem como propósito primordial a conservação da natureza, orientando seu manejo na busca pela utilização sustentável, restauração ou recuperação do ambiente natural. As RPPNs são classificadas como unidades de conservação do tipo “uso sustentável”, permitindo a conciliação entre a conservação da natureza e o uso

sustentável de uma parte de seus recursos naturais (FONSECA, DE MELO, DE CARVALHO, 2018).

Corroborando com o exposto, a Lei Federal n.º 9.985/2000 traz em seu Art.21:

Art. 21. A Reserva Particular do Patrimônio Natural é uma área privada, gravada com perpetuidade, com o objetivo de conservar a diversidade biológica.

§ 1º O gravame de que trata este artigo constará de termo de compromisso assinado perante o órgão ambiental, que verificará a existência de interesse público, e será averbado à margem da inscrição no Registro Público de Imóveis.

§ 2º Só poderá ser permitida, na Reserva Particular do Patrimônio Natural, conforme se dispuser em regulamento:

I - a pesquisa científica;

II - a visitação com objetivos turísticos, recreativos e educacionais.

Além disso, Wiedmann e Guagliardi (2018) reforçam que o fortalecimento das Reservas Particulares do Patrimônio Natural (RPPNs) foi fundamentado no engajamento ativo dos proprietários em iniciativas de conservação, na clara expressão de sua vontade em preservar a biodiversidade, na presença de áreas naturais significativas em propriedades privadas e no exercício pleno do direito de propriedade.

2.1.4 Planejamento estratégico

Segundo Chiavenato (2004), o planejamento estratégico compreende um conjunto de atividades voltadas para a formulação de estratégias organizacionais, visando posicionar a empresa e sua missão de forma adequada no ambiente em que opera. Corroborando com o exposto, Drucker (1998) afirma que o planejamento estratégico é um processo contínuo que envolve tomar decisões atuais com base em uma compreensão abrangente do futuro, assumindo riscos calculados. Consiste em organizar de forma sistemática as atividades necessárias para implementar essas decisões e, através de um feedback organizado e sistemático, avaliar os resultados em comparação com as expectativas.

Chiavenato (2004) também explica em seu livro que o processo de planejamento estratégico é constituído por alguns elementos como:

- Declaração de missão – a missão é o elemento que traduz as responsabilidades e pretensões da organização junto ao ambiente e define o negócio, delimitando o seu ambiente de atuação. A missão da organização representa sua razão de ser, o seu papel na sociedade. Ela é, claramente, uma definição que deriva do diagnóstico estratégico;
- Visão de negócios – mostra uma imagem da organização no momento da realização de seus propósitos no futuro. Trata-se não de predizer o futuro, mas de assegurá-lo no presente. A visão de negócios cria um “estado de tensão” positivo entre o mundo como ele é e como gostaríamos que fosse (sonho). A visão de negócios associada a uma declaração de missão compõe a intenção estratégica da organização;
- Diagnóstico estratégico externo – procura antecipar oportunidades e ameaças para a concretização da visão, da missão e dos objetivos empresariais. Corresponde à análise de diferentes dimensões do ambiente que influenciam as organizações;
- Diagnóstico estratégico interno – corresponde ao diagnóstico da situação da organização diante das dinâmicas ambientais, relacionando-a às suas forças e fraquezas e criando as condições para a formulação de estratégias que representam o melhor ajustamento da organização no ambiente em que atua;
- Definição dos(as) objetivos/metastratégias – a organização persegue simultaneamente diferentes objetivos em uma hierarquia de importância, prioridade e/ou urgência. Dessa forma, nesse momento, deve-se criar as metas, objetivos e estratégias que serão pertinentes para a organização com base nos diagnósticos interno e externo;
- Formalização do plano – um plano estratégico é um plano para a ação. Requer um grande esforço de pessoal e emprego de modelos analíticos para a avaliação, a alocação e o controle de recursos. Esse elemento metodológico exige uma abrangência completa de todas as áreas de tomada de decisão e um firme controle sobre o trabalho.
- Auditoria de desempenho e resultados (reavaliação estratégica) – trata-se de rever o que foi implementado para decidir os novos rumos do processo, mantendo as estratégias implantadas com sucesso e revendo as más estratégias.

De acordo com Oliveira (2002, p. 64-65), através do planejamento estratégico, a empresa espera:

- a) conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes - ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa [...] que proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial [...].
- b) conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos - ponto fraco é uma situação inadequada da empresa [...] que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente da empresa.
- c) conhecer e usufruir as oportunidades externas - oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada [...].
- d) conhecer e evitar as ameaças externas - ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculo a sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil.”

Conforme explicitado por Maximiano (2009), há ferramentas administrativas disponíveis para apoiar as organizações no processo de escolha e aplicação de estratégias, como por exemplo a matriz SWOT, considerada um método fundamental para a implementação do planejamento estratégico.

2.2 Referencial metodológico

Com o propósito de obter um melhor entendimento acerca do embasamento metodológico utilizado neste trabalho, nesta seção serão abordados os conceitos e aplicabilidade da metodologia do gerenciamento pelas diretrizes e das ferramentas Matriz SWOT e 5W2H.

2.2.1 Matriz SWOT

A técnica SWOT é utilizada para identificar os pontos fortes e fracos internos de uma empresa e as oportunidades e ameaças impostas pelo ambiente externo. Isso é realizado para se obter informações sobre questões-chave para a organização, fazendo com que possa se posicionar e aproveitar determinadas oportunidades do ambiente ou até evitar as ameaças que são identificadas na análise (VALIM, 2010).

Segundo Mccreadie (2008), a SWOT é uma ferramenta crucial para a análise do ambiente e fundamenta os planejamentos estratégicos e de gestão de uma organização. Sua função primordial é posicionar e avaliar a situação estratégica da empresa dentro do ambiente em que está inserida.

Para aplicar a ferramenta, é necessário ter um bom conhecimento acerca dos conceitos de cada um dos 4 fatores da SWOT (Pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças) para que possa auxiliar no momento de identificar esses fatores na empresa. Dessa forma, a tabela 1 abaixo traz de forma detalhada esses conceitos.

Tabela 1 – Conceitos dos fatores de uma análise SWOT

Fatores para análise	Conceito
Pontos Fortes (<i>strengths</i>)	Fatos, recursos, reputação ou outros fatores, identificados com o ambiente interno, que podem significar uma vantagem da organização em relação aos concorrentes ou um diferencial no cumprimento de sua missão; recursos ou capacidades que a organização pode usar efetivamente para alcançar seus objetivos; competências distintivas.
Pontos Fracos (<i>weakness</i>)	São deficiências ou limitações que podem restringir o desempenho da organização, identificados com o ambiente interno.
Oportunidades (<i>opportunities</i>)	São fatos ou situações do ambiente externo que a organização pode vir a explorar com sucesso.
Ameaças (<i>threats</i>)	Antíteses das oportunidades são situações do ambiente externo com potencial de impedir o sucesso da organização.

Fonte: Silveira (2001, p.214)

2.2.2 Gerenciamento pelas diretrizes (ou Hoshin Kanri)

Segundo Campos (2004), o método de gerenciamento pelas diretrizes, conhecido também como planejamento *Hoshin Kanri* ou desdobramento pelas diretrizes, surgiu no Japão nos anos sessenta e tem suas raízes no controle estatístico

da qualidade, representando um dos pilares fundamentais da gestão da qualidade total. No Brasil, o sistema de gerenciamento pelas diretrizes ganhou ampla disseminação principalmente devido ao trabalho de Vicente Falconi Campos durante os anos 90.

Conforme afirma Cowley e Domb (1997), esse método constitui um sistema de gestão destinado a definir o caminho apropriado das ações voltadas para a concretização da visão estratégica, bem como a executá-las de maneira eficaz, garantindo a obtenção dos resultados almejados.

De acordo com Redi (2003), o *Hoshin Kanri* é a aplicação do ciclo PDCA no processo de planejamento, o qual é composto pelas etapas:

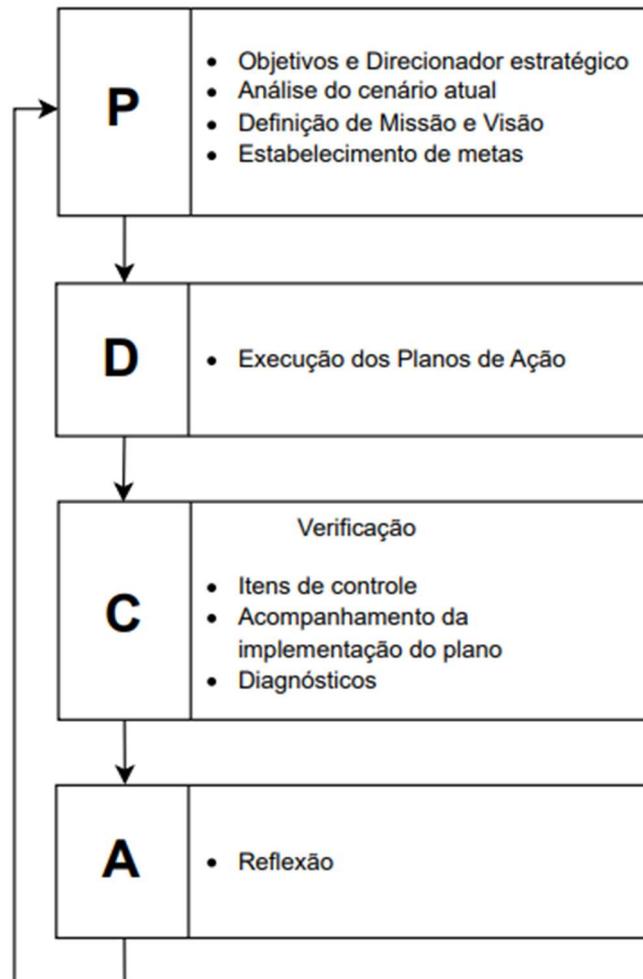
Planejamento (P): envolve a análise do problema, estabelecimento de metas e a escolha de métodos para alcançá-las;

Execução (D): consiste na implementação das ações planejadas;

Checagem (C): é o estágio em que se avalia se os objetivos estabelecidos durante o planejamento foram alcançados;

Ação corretiva (A): se os objetivos foram alcançados, os processos devem ser padronizados. Caso contrário, identifica-se a causa do insucesso e retorna-se à fase de planejamento. Esse ciclo continua até que não seja mais necessário realizar melhorias.

Dessa forma, na figura 3 a seguir é apresentado um fluxograma com as etapas envolvidas nesse processo de desdobramento pelas diretrizes:

Figura 3 – Etapas do PDCA no *Hoshin Kanri*

Fonte: Adaptado de Campos (1996).

No presente trabalho, o foco é a criação do Planejamento estratégico, dessa forma, a aplicação será exclusivamente da etapa de Planejamento (“P”) do PDCA.

2.2.3 Ferramenta 5W2H

Segundo Arruda (2022), o 5W2H surgiu no Japão como complemento às ferramentas de gestão, como o PDCA, que se baseia no ciclo de planejamento, execução, verificação e ação. Introduzida como uma forma de simplificar e aprimorar a tomada de decisões empresariais, essa abordagem proporciona uma visão clara e estruturada para o planejamento e execução de atividades nas organizações.

Corroborando com o exposto, Pessoa (2018) afirma que a ferramenta 5W2H trata-se de uma ferramenta de compreensão facilitada que viabiliza à empresa a

implementação de um plano de ação de forma organizada, assegurando que os gestores executem suas estratégias de maneira cuidadosa e bem planejada.

Segundo o SEBRAE (2023), a ferramenta 5W2H é composta por sete campos em que devem constar as seguintes informações:

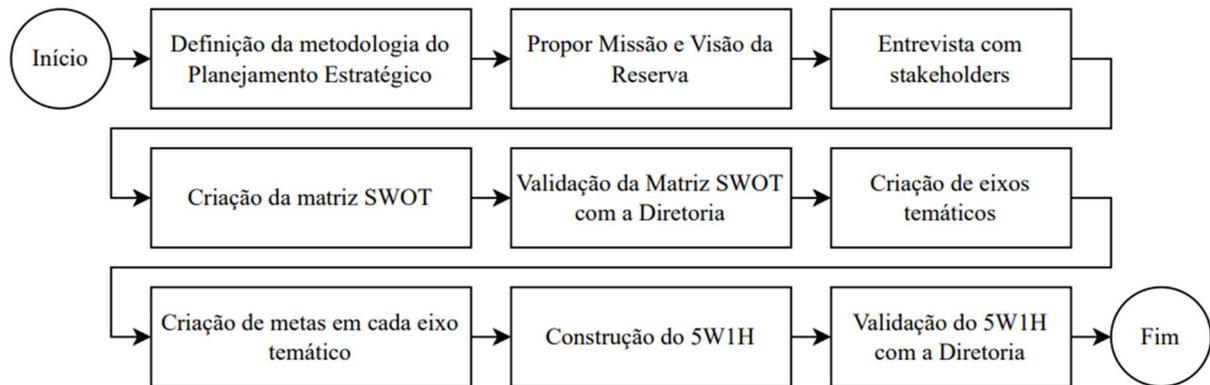
- 1) **WHAT**: Ação ou atividade que deve ser executada ou o problema ou o desafio que deve ser solucionado;
- 2) **WHY**: Justificativa dos motivos e objetivos daquilo estar sendo executado ou solucionado;
- 3) **WHO**: Definição de quem será (serão) o(s) responsável(eis) pela execução do que foi planejado;
- 4) **WHERE**: Informação sobre onde cada um dos procedimentos será executado;
- 5) **WHEN**: Cronograma sobre quando ocorrerão os procedimentos;
- 6) **HOW**: Explicação sobre como serão executados os procedimentos para atingir os objetivos pré-estabelecidos;
- 7) **HOW MUCH**: Limitação de quanto custará cada procedimento e o custo total do que será feito;

O SEBRAE (2023) também elenca algumas das principais vantagens da utilização dessa ferramenta, sendo elas: facilidade de uso, melhoria na tomada de decisão, objetividade nos planos de ação, eficiência na execução e controle, praticidade e organização, aplicações versáteis, planejamento eficaz, entre outras.

3 METODOLOGIA

No presente trabalho, utilizou-se uma abordagem qualitativa, seguindo o fluxograma da figura 4 apresentada a seguir:

Figura 4 – Metodologia do estudo de caso



Fonte: A autora (2024).

Inicialmente, será definida a metodologia utilizada para a construção do planejamento estratégico da reserva. Para isso, serão consideradas as melhores práticas da literatura. A escolhida foi *Hoshin Kanri*, também chamada de Gerenciamento pelas Diretrizes. Essa metodologia disseminada pelo Prof. Vicente Falconi também é empregada na elaboração de planejamentos estratégicos de outros negócios na empresa em estudo, e consiste na criação de metas claras a partir do desdobramento dos direcionadores e objetivos estratégicos.

Logo após, foram apresentadas as propostas de Missão e Visão da RPPN construídas com base no entendimento do propósito da Reserva e os patamares que ela pretende alcançar, segundo a Direção e Presidência da empresa.

Em seguida, realizou-se uma entrevista em grupo com alguns *stakeholders* da empresa especialistas em ESG que serão responsáveis pela gestão da reserva para identificar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Esse formato de entrevista foi aplicado com o intuito de ter uma interação dinâmica entre os entrevistados, permitindo uma maior troca de ideias. O encontro foi conduzido de maneira imparcial, garantindo que todos tivessem a opinião ouvida e respeitada, independente do nível hierárquico do cargo. Com base na identificação desses pontos por especialistas, aliada à análise de um material elaborado por uma consultoria

contratada pela empresa, o qual apresentava a percepção dos moradores locais acerca da reserva ambiental, procedeu-se à elaboração da matriz SWOT. Logo após, realizou-se a validação dessa matriz com a diretoria da empresa.

Após a validação da SWOT, criou-se os chamados “eixos temáticos”, sendo utilizados como uma forma de organização que ajuda a estruturar e categorizar as metas. Para criação das metas, fez-se necessário uma leitura atenta da matriz SWOT para o desenvolvimento de metas em cada eixo temático, essas metas foram desenvolvidas pela autora em conjunto com o gestor da reserva ambiental através de uma reunião presencial onde debateu-se sobre cada detalhe da justificativa para realização da meta, como serão realizadas as metas, quais serão as partes interessadas envolvidas e uma previsão para início da implementação de cada meta.

Por fim, com base nas informações coletadas nessa última reunião com o gestor, criou-se o 5W1H. Neste trabalho não incorporamos o aspecto "How Much" devido à limitação temporal para realizar uma análise detalhada e precisa dos custos envolvidos. Ao fim do trabalho, todo o 5W1H foi submetido para avaliação da diretoria.

4 ESTUDO DE CASO

Para garantir um entendimento assertivo acerca do estudo de caso, dividiu-se esse capítulo em 4 seções. Na primeira seção, o intuito é explicar resumidamente sobre o negócio da empresa estudada e sua relação com a sustentabilidade. Na seção seguinte, descreve-se as características da reserva ambiental da empresa. Na terceira seção, tem-se uma explicação acerca do ESG como um direcionador estratégico. Por fim, é apresentada a aplicação desenvolvida ao longo deste estudo.

4.1 Descrição da empresa

A empresa em questão atua na fabricação de baterias e acumuladores de energia para os mercados automotivo, náutico, logístico, de telecomunicações, de sistemas no-break e de energia alternativa. Atualmente conta com unidades fabris e de negócios localizadas em Belo Jardim - PE, Itapetininga - SP e na Argentina.

Em 2022, a empresa tornou-se signatária do Pacto Global da ONU pela sustentabilidade. Através dessa ação, a referida empresa passou a se comprometer com os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, os quais foram abordados no referencial teórico deste trabalho, que são relativos às áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção.

4.2 Reserva Ambiental da empresa

A Reserva Ambiental abrange uma extensão territorial de 347 hectares e está situada em Belo Jardim (PE), destaca-se por abrigar as nascentes do Rio Bitury, assim como por sua significativa riqueza histórica e conexão afetiva com o município de Belo Jardim. O local possui um passado marcado por atividades como plantação de café e criação de gado e ovelhas, e atualmente está em vias de ser designado como uma Reserva Particular do Patrimônio Natural (RPPN) no Brasil. Este compromisso é estabelecido como uma iniciativa voltada para a preservação ambiental e a contribuição para o legado socioambiental na região Agreste de Pernambuco.

A futura RPPN está situada no Bioma Caatinga, caracterizado como uma área de transição de fitofisionomia com a Mata Atlântica. Segundo um estudo realizado pela empresa, a área apresenta uma diversidade botânica notável, com 150 espécies

distribuídas em 49 famílias e abriga 118 espécies de aves, mamíferos e répteis, contribuindo de maneira substancial para a biodiversidade local, com representação em 47 famílias distintas. Além disso, o local exibe uma beleza cênica singular, conforme figuras 5 e 6 abaixo.

Figura 5 – Reserva ambiental da empresa



Fonte: Arquivos da empresa (2024).

Figura 6 – Cachoeira da reserva ambiental da empresa



Fonte: Arquivos da empresa (2024).

4.3 ESG como direcionador estratégico

Conforme explicitado no relatório de sustentabilidade divulgado pela empresa em 2022, o ESG (Meio Ambiente, Social e Governança) é o segundo direcionador estratégico corporativo da organização, dessa forma, permeia todas as áreas de negócios, orientando de maneira integrada a formulação de novos investimentos e a tomada de decisões em relação a projetos, programas e ações.

Além disso, um dos objetivos estratégicos da empresa, que será o norteador para a construção do planejamento estratégico, é “Consolidar o ESG na estratégia e na cultura da organização tornando-a uma empresa melhor para o mundo”, corroborando com o exposto também divulgou o chamado “Manifesto ESG”, o qual, conforme o relatório afirma, é uma declaração pública que reforça o compromisso com o futuro e com a implementação de práticas sustentáveis. Este manifesto destaca a dedicação da organização em garantir uma harmonia entre os aspectos sociais, ambientais e econômicos.

4.4 Aplicação

Para construção do planejamento estratégico, foi proposto a seguinte missão e visão para a Reserva Particular de Patrimônio Natural (RPPN):

Missão: Proteger as nascentes do Rio Bitury e transformar a sociedade através da conversação e educação socioambiental.

Visão: Inspirar soluções inovadoras que contribuam para o desenvolvimento sustentável local.

Dando continuidade ao desenvolvimento do planejamento estratégico, a figura 7 apresenta a matriz SWOT desenvolvida neste trabalho, especificando os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças da RPPN.

Figura 7 – Matriz SWOT da Reserva Ambiental

FATORES INTERNOS	
PONTOS FORTES (+)	FRAQUEZAS (-)
<ul style="list-style-type: none"> • Reputação e posicionamento ESG da organização • Competência e aparato organizacional • Riquezas Naturais (Diversidade Fauna e Flora, Nascentes, Riacho, Brejo de altitude, zona de transição de biomas) • Capital próprio 	<ul style="list-style-type: none"> • Propriedade/natureza jurídica (dificuldade na captação de investimentos externos) • Baixo conhecimento/inexperiência (no processo de implementação e gestão de uma reserva) • Perigos/riscos ainda não mapeados (banho, trilhas, animais)
FATORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES (+)	AMEAÇAS (-)
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos financeiros para reflorestamento da Caatinga • Fundos internacionais (Desenvolvimento socioambiental) e P&D (Pesquisa e Desenvolvimento). • Parceria com a universidade – Pesquisa e Inovação • Tendência ESG • Saber da população local 	<ul style="list-style-type: none"> • Mudanças climáticas • Baixo engajamento da comunidade • Comportamento irresponsável/depreciativo/descuidado dos usuários e beneficiários • Desalinhamento de suporte com o poder público • Fontes geradoras de poluição • Efluente industrial no Rio Bitury

Fonte: A autora (2024).

Conforme explicitado na metodologia, visando uma melhor organização e categorização das metas, criou-se os seguintes eixos temáticos:

Pesquisa Científica: Fornecerá informações fundamentais sobre a biodiversidade, ecossistemas, e processos naturais existentes na reserva, as quais serão essenciais para que a empresa possa implementar boas práticas de gestão e para apoiar a tomada de decisões e estratégias de manejo. Além disso, contribuirá para a ampliação do conhecimento científico.

Educação ambiental: Esse eixo é de suma importância para instigar uma maior compreensão sobre o meio ambiente e demonstrar a necessidade de cuidar desses espaços visando despertar uma maior conscientização dos visitantes e da comunidade local, com o intuito de resultar na ampliação da adesão às iniciativas de conservação e práticas mais sustentáveis diariamente.

Ecoturismo: Proporcionará incríveis experiências com o contato direto com a natureza, trazendo uma conexão afetiva entre as pessoas e a reserva, podendo ser utilizado também como uma ferramenta educativa prática para incentivar a importância do respeito com o meio ambiente visando garantir que outras pessoas também possam vivenciar esses momentos únicos.

Restauração/Preservação ambiental: Esse eixo é um alicerce primordial para a constituição da reserva, ele contribuirá para a mitigação de impactos ambientais negativos, assim como promover e executar ações que causem um impacto ambiental positivo, seja para proteção das nascentes dos rios, das áreas degradadas, da

biodiversidade, entre outros. Contribuindo, assim, para uma maior resiliência dos ecossistemas.

Desenvolvimento Social: Deve-se analisar os impactos que a reserva trará para as comunidades circunvizinhas realizando estudos para conhecer o perfil da população local e buscando trazer capacitações, oportunidades de emprego, acesso a recursos e o fortalecimento das relações entre a reserva e essas comunidades.

Estruturação do local: O propósito desse eixo é promover uma infraestrutura adequada para os diversos tipos de atividades, de forma que garanta o conforto e segurança dos visitantes e o zelo pelos materiais.

Gerenciamento da Reserva: Serão desenvolvidos estudos visando compreender e aplicar as melhores práticas de gestão de reservas ambientais, garantindo a transparência e a anticorrupção. Além disso, de forma que essa governança esteja alinhada com os direcionadores estratégicos da empresa.

Diante do exposto, foram criadas metas para cada eixo temático. Na tabela 2 a seguir são apresentadas essas metas, evidenciando sua vinculação com os três pilares do ESG (Ambiental, Social e Governança) e identificando os ODS relacionados.

Tabela 2 – Metas e suas correlações

METAS	PILAR ESG	EIXO TEMÁTICO	ODS RELACIONADAS
1. Implantação de um centro de pesquisa da empresa	Ambiental, Social e Governança	Pesquisa Científica	ODS 4 - Educação de qualidade ODS 9 - Inovação e indústria
2. Criação de um centro de formação de monitores de ecoturismo	Social e Ambiental	Educação Ambiental	ODS 4 - Educação de qualidade ODS 9 - Inovação e indústria
3. Capacitação de 200 professores em educação ambiental	Social	Educação Ambiental	ODS 4 - Educação de qualidade
4. Aulas vivenciais para 1.000 alunos de escola públicas	Social	Educação Ambiental	ODS 4 - Educação de qualidade

5. Sensibilizar a população sobre a importância da manutenção da produção e recarga de água via florestas, conservação e uso sustentável da água, por meio de uma Floresta Sensorial.	Ambiental e Social	Educação Ambiental	ODS 4 - Educação de qualidade ODS 6 - Água limpa e saneamento ODS 11 - Cidades e comunidades sustentáveis ODS 12 - Consumo responsável
6. Desenvolvimento e implantação do programa de visitação da reserva	Social e Governança	Ecoturismo	ODS 9 - Inovação e indústria
7. Estruturação de trilhas, camping e ciclismo	Social	Ecoturismo	ODS 9 - Inovação e indústria
8. Realizar mapeamento e caracterização das nascentes da propriedade da reserva estabelecendo indicadores técnicos e monitorando-os	Ambiental	Restauração/ Preservação ambiental	ODS 9 - Inovação e indústria
9. Desenvolver método para melhoria da qualidade ambiental na microbacia do rio Bitury	Ambiental	Restauração/ Preservação ambiental	ODS 6 - Água limpa e saneamento ODS 14 - Vida debaixo da água
10. Revitalizar 30% das nascentes da propriedade da reserva	Ambiental	Restauração/ Preservação ambiental	ODS 6 - Água limpa e saneamento ODS 14 - Vida debaixo da água
11. Estruturar e implantar uma coalizão para proteção das nascentes e do rio Bitury	Ambiental	Restauração/ Preservação ambiental	ODS 6 - Água limpa e saneamento ODS 14 - Vida debaixo da água
12. Criação de um programa de conservação de espécies nativas.	Ambiental	Restauração/ Preservação ambiental	ODS 9 - Inovação e indústria ODS 15 - Vida sobre a terra
13. Desenvolver Plano de comunicação e engajamento das comunidades no entorno da reserva	Social	Desenvolvimento Social	ODS 9 - Inovação e indústria

14. Realizar pesquisa socioeconômica nas comunidades do entorno da reserva	Social	Desenvolvimento Social	ODS 8 - Empregos dignos e crescimento econômico ODS 10 - Redução das desigualdades
15. Desenvolver um modelo de impacto social	Social	Desenvolvimento Social	ODS 10 - Redução das desigualdades
16. Criar e implementar cursos profissionalizantes para a comunidade local.	Social	Desenvolvimento Social	ODS 4 - Educação de qualidade ODS 8 - Empregos dignos e crescimento econômico ODS 10 - Redução das desigualdades
17. Promover o empreendedorismo com foco no saber local.	Social	Desenvolvimento Social	ODS 8 - Empregos dignos e crescimento econômico ODS 10 - Redução das desigualdades
18. Construir e garantir cumprimento de 90% do plano de integridade da reserva	Governança	Estruturação do local	ODS 9 - Inovação e indústria
19. Executar projeto de construção do centro de convivência e pórtico da reserva	Governança	Estruturação do local	Sem relação
20. Melhorar a infraestrutura da sede da reserva.	Governança	Estruturação do local	Sem relação
21. Implementação de um modelo de governança e gestão da Reserva	Governança	Gerenciamento da Reserva	Sem relação
22. Desenvolver modelo de captação de recurso para a reserva	Governança	Gerenciamento da Reserva	ODS 17 - Parcerias pelas metas

Fonte: A autora (2024).

Nesse estudo, o decisor é o gestor responsável pela implementação e desenvolvimento da Reserva Ambiental na empresa. Através de entrevistas, ele forneceu a ordem de prioridade das metas a serem desenvolvidas de acordo com sua preferência e do presidente da empresa.

Dessa forma, para um melhor planejamento e execução dessas metas, optou-se por utilizar a metodologia do 5W1H, cujos detalhes são apresentados nos próximos tópicos. Conforme debatido na metodologia, devido a restrições temporais, não será considerado o aspecto “*How Much*” na análise.

4.4.1 Meta 1

- **O que?** Implantação de um centro de pesquisa da empresa
- **Por quê?** O intuito é ampliar o conhecimento científico, e melhorar o *know how* acerca de temas como, por exemplo, monitoramento ambiental. Além disso, tendo esse conhecimento agregado, facilitará na criação e desenvolvimento de projetos sustentáveis.
- **Onde?** Na Reserva Ambiental
- **Quem?** Setor responsável pela gestão da Reserva
- **Quando?** Ano de 2028
- **Como?** Contratação de serviço para elaboração do projeto arquitetônico, obtenção das licenças necessárias, aquisição de equipamentos, acompanhamento da obra, seleção de colaboradores que atuarão no centro de pesquisa, mapear os principais eixos de pesquisa que serão estudados, entre outros.

4.4.2 Meta 2

- **O que?** Criação de um centro de formação de monitores de ecoturismo
- **Por quê?** Visando treinar pessoas na área de ecoturismo, com o objetivo de educar os guias turísticos que trabalharão na Reserva para que incentivem e despertem nos visitantes a importância da adoção de práticas sustentáveis. Ademais, a proposta é que a prioridade de vagas para participar dessa formação seja dos moradores das regiões circunvizinhas à reserva.
- **Onde?** Na Reserva Ambiental

- **Quem?** Setor responsável pela gestão da Reserva
- **Quando?** Ano de 2027
- **Como?** Estruturação do centro, elaboração do material de estudo, seleção para os futuros instrutores, início dos treinamentos, monitorar e avaliar continuamente os resultados gerados pelos monitores.

4.4.3 Meta 3

- **O que?** Capacitação de 200 professores em educação ambiental na reserva ambiental privada.
- **Por quê?** Com o objetivo de fortalecer a educação ambiental nas escolas públicas e privadas, assim como, na comunidade local, trazendo um ganho social tanto para os professores que irão agregar mais valor no seu currículo com relação ao tema de sustentabilidade, como também aos alunos e comunidade no geral que receberão um conhecimento mais aprofundado acerca da educação ambiental.
- **Onde?** Na Reserva Ambiental
- **Quem?** Setor responsável pela gestão da Reserva
- **Quando?** Ano de 2026
- **Como?** Planejar o programa de capacitação, desenvolvimento do conteúdo que será ministrado, realização de cursos e workshops, avaliação do programa.

4.4.4 Meta 4

- **O que?** Aulas vivenciais para 1.000 alunos de escola públicas
- **Por quê?** Essas aulas trarão experiências educacionais únicas na vida dos alunos, mostrando na prática o valor da proteção e uso consciente dos recursos naturais, trazendo uma conexão afetiva dos alunos com esse contato direto com a natureza, contribuindo para a formação de cidadãos mais conscientes e engajados para proteger a natureza, ter práticas sustentáveis no dia a dia e difundir os conhecimentos adquiridos.
- **Onde?** Na Reserva Ambiental
- **Quem?** Setor responsável pela gestão da Reserva
- **Quando?** Ano de 2026

- **Como?** Planejar as atividades educacionais que podem ocorrer na reserva, desenvolver os materiais e roteiros da aula, iniciar as aulas e, ao final, obter a avaliação dos participantes.

4.4.5 Meta 5

- **O que?** Sensibilizar a população sobre a importância da manutenção da produção e recarga de água via florestas, conservação e uso sustentável da água, por meio de uma Floresta Sensorial.
- **Por quê?** Com o intuito de trazer uma maior conscientização para a população em geral sobre a importância do papel das florestas na manutenção dos recursos hídricos, dessa forma, desenvolvendo e incentivando o uso e reuso consciente da água.
- **Onde?** Na Reserva Ambiental
- **Quem?** Setor responsável pela gestão da Reserva
- **Quando?** Ano de 2025
- **Como?** Planejamento e design da Floresta Sensorial, preparação do solo e plantio das espécies arbóreas e vegetação nativa, instalar placas informativas, realização de eventos de sensibilização.

4.4.6 Meta 6

- **O que?** Desenvolvimento e implantação do programa de visitação da Reserva Ambiental.
- **Por quê?** É necessário um programa de visitação bem estruturado, de forma que todos os visitantes possam percorrer pelos mesmos caminhos e ter acesso aos mesmos recursos, padronizando as visitas.
- **Onde?** Na Reserva Ambiental
- **Quem?** Setor responsável pela gestão da Reserva
- **Quando?** Ano de 2026
- **Como?** Realizar estudos sobre os melhores meses, dias e horários para realização das visitas, garantir a segurança dos visitantes através de caminhadas pela reserva que serão realizadas mensalmente com os técnicos em segurança da empresa com o objetivo de identificar possíveis riscos para

saná-los, estruturar o roteiro de visitação, alinhar com a equipe de Marketing sobre o formato de divulgação.

4.4.7 Meta 7

- **O que?** Estruturação de trilhas, camping e ciclismo
- **Por qu ?** Meta voltada para promoção do ecoturismo no local e aumento das opções de lazer com foco em sustentabilidade, essas atividades serão utilizadas como atrativo para que a partir delas, as pessoas possam adquirir mais conhecimentos sobre o meio ambiente com os guias turísticos locais.
- **Onde?** Na Reserva Ambiental
- **Quem?** Setor responsável pela gestão da Reserva
- **Quando?** Ano de 2027
- **Como?** Demarcação das rotas através da topografia do local, garantir a sinalização adequada e acessibilidade em todo o trajeto, mapear os pontos de acampamento e áreas de descanso, implementar medidas para gestão de resíduos e controle de acessos.

4.4.8 Meta 8

- **O que?** Realizar o mapeamento e caracterização de todas as nascentes presentes na propriedade da reserva, estabelecendo indicadores técnicos e monitorando.
- **Por qu ?**   de extrema importância entender onde estão localizadas essas nascentes para que, posteriormente, seja monitorado o nível de qualidade dessas  guas. Assim, essa meta irá fornecer dados valiosos para uma boa gestão dos recursos hídricos.
- **Onde?** Na Reserva Ambiental
- **Quem?** Setor responsável pela gestão da Reserva
- **Quando?** Ano de 2024
- **Como?** Contratação de empresa especializada em técnicas de sensoriamento remoto e geoprocessamento para realização do serviç o de identificação das nascentes, incluindo análises de laboratório para identificar a qualidade da

água, definir parâmetros técnicos para desenvolver os indicadores e adquirir equipamentos de monitoramento desses indicadores.

4.4.9 Meta 9

- **O que?** Desenvolver métodos para melhoria da qualidade ambiental na microbacia do rio Bitury.
- **Por quê?** É importante o desenvolvimento de uma metodologia bem estruturada que proporcione essa melhoria visando benefícios para a qualidade e disponibilidade dos recursos hídricos, e reduza impactos negativos que possam ser causados no rio Bitury.
- **Onde?** Na Reserva Ambiental
- **Quem?** Setor responsável pela gestão da Reserva
- **Quando?** Ano de 2025
- **Como?** Coleta de amostras da água, solo e vegetação, condução de análises de laboratório, após os resultados, serão traçadas as estratégias com o intuito de obter uma correta preservação ambiental. Além disso, serão realizados *benchmarking* para verificar quais métodos estão sendo utilizados em locais semelhantes.

4.4.10 Meta 10

- **O que?** Revitalizar 30% das nascentes da propriedade da reserva
- **Por quê?** A revitalização irá contribuir para o abastecimento de água, melhorando a qualidade de vida da população local e preservando a biodiversidade.
- **Onde?** Na Reserva Ambiental
- **Quem?** Setor responsável pela gestão da Reserva
- **Quando?** Ano de 2026
- **Como?** Estabelecer um critério de escolha das nascentes que serão revitalizadas, realização de limpeza nas nascentes escolhidas e criar medidas de conservação do entorno dessas nascentes.

4.4.11 Meta 11

- **O que?** Estruturar e implantar uma coalizão para proteção das nascentes e do rio Bitury
- **Por quê?** Essa coalizão irá melhorar a eficácia das ações de proteção estabelecidas, pois reunirá pessoas com conhecimento em diversas áreas distintas.
- **Onde?** Na Reserva Ambiental
- **Quem?** Setor responsável pela gestão da Reserva
- **Quando?** Ano de 2026
- **Como?** Reuniões mensais para analisar os indicadores, debater estratégias, analisar riscos e tomar decisões.

4.4.12 Meta 12

- **O que?** Criação de um programa de conservação de espécies nativas.
- **Por quê?** A importância de conservar as espécies nativas está na manutenção do ecossistema local, assegurando a sobrevivência e proteção da fauna, flora, qualidade do ar e água, entre outros.
- **Onde?** Na Reserva Ambiental
- **Quem?** Setor responsável pela gestão da Reserva
- **Quando?** Ano de 2027
- **Como?** Mapear as espécies nativas existentes, planejar as estratégias de proteção, identificar as principais áreas que serão monitoradas.

4.4.13 Meta 13

- **O que?** Desenvolver Plano de comunicação e engajamento das comunidades no entorno da reserva.
- **Por quê?** O objetivo é promover nessas comunidades uma maior conscientização acerca da preservação ambiental, assim como, incentivar as pessoas em ações relacionadas à proteção da reserva, dessa forma, criando um vínculo duradouro de confiança. Além disso, criar um formato de

comunicação adequado para que essas comunidades tenham conhecimento de possíveis ações futuras.

- **Onde?** Na Reserva Ambiental
- **Quem?** Setor responsável pela gestão da Reserva
- **Quando?** Ano de 2024
- **Como?** Mapear as necessidades da comunidade, desenvolver estratégias de comunicação, monitorar continuamente o nível de engajamento das comunidades e realizar os ajustes necessários para melhor se adaptar.

4.4.14 Meta 14

- **O que?** Realizar pesquisa socioeconômica nas comunidades do entorno da Reserva.
- **Por quê?** Antes da criação de qualquer iniciativa de promover impacto positivo nas comunidades locais, é necessário entender o perfil socioeconômico da região, identificando as necessidades e potencialidades do local.
- **Onde?** Na Reserva Ambiental
- **Quem?** Setor responsável pela gestão da Reserva
- **Quando?** Ano de 2024
- **Como?** Elaboração de um questionário socioeconômico e treinamento das pessoas que irão aplicá-lo, após essa etapa, será feito uma análise dos dados levantados e criação de um relatório sintetizando os resultados obtidos para embasar a criação de metas futuras.

4.4.15 Meta 15

- **O que?** Desenvolver um modelo de impacto social
- **Por quê?** O intuito é melhorar o vínculo entre a comunidade e a empresa, além contribuir para a responsabilidade social da organização, gerando, cada vez mais, impactos positivos oriundos da reserva.
- **Onde?** Na Reserva Ambiental
- **Quem?** Setor responsável pela gestão da Reserva
- **Quando?** Ano de 2025

- **Como?** Criando programas bem estruturados e replicáveis voltados para a educação, qualidade de vida, saúde, entre outros temas importantes, desenvolvendo e analisando indicadores desses programas, além de trazer uma transparência entre empresa e comunidade.

4.4.16 Meta 16

- **O que?** Criar e implementar cursos profissionalizantes para a comunidade local.
- **Por quê?** Para incentivar um desenvolvimento socioeconômico na região, visto que a prioridade da empresa é que os colaboradores da reserva sejam moradores da comunidade, dessa forma, esses cursos devem ensinar habilidades que serão úteis para futuras oportunidades de emprego.
- **Onde?** Na Reserva Ambiental
- **Quem?** Setor responsável pela gestão da Reserva
- **Quando?** Ano de 2025
- **Como?** Estabelecendo parcerias com instituições educacionais locais, assim como, garantindo um espaço adequado para realização das aulas.

4.4.17 Meta 17

- **O que?** Promover o empreendedorismo com foco no saber local
- **Por quê?** Da mesma forma que a meta 16, essa também pretende instigar o desenvolvimento socioeconômico, porém com o foco em empoderar os moradores locais através da valorização dos seus saberes tradicionais.
- **Onde?** Na Reserva Ambiental
- **Quem?** Setor responsável pela gestão da Reserva
- **Quando?** Ano de 2025
- **Como?** Identificando oportunidades de negócio baseadas no conhecimento local, trazendo capacitações voltadas para o empreendedorismo, apoiando os moradores na implementação de seus negócios, oferecendo uma rede de apoio para esses empreendedores.

4.4.18 Meta 18

- **O que?** Construir e garantir o cumprimento de 90% do plano de integridade da reserva.
- **Por quê?** Com o intuito de garantir a segurança das pessoas, tanto visitantes como colaboradores, assim como a proteção dos recursos naturais.
- **Onde?** Na Reserva Ambiental
- **Quem?** Setor responsável pela gestão da Reserva
- **Quando?** Ano de 2024
- **Como?** Mapeando e monitorando possíveis áreas de vulnerabilidade e risco, implementando medidas de segurança, como instalação de câmeras e contratação de vigilantes.

4.4.19 Meta 19

- **O que?** Executar projeto de construção do centro de convivência e pátio da reserva.
- **Por quê?** O centro de convivência servirá para realização de palestras e workshops, além de ser um espaço descontraído para o descanso. O pátio será a porta de entrada da reserva, trazendo o nome da empresa e um layout diferenciado que lembre características da organização.
- **Onde?** Na Reserva Ambiental
- **Quem?** Setor responsável pela gestão da Reserva
- **Quando?** Ano de 2024
- **Como?** Contratando uma empresa especializada em arquitetura e engenharia, estabelecendo premissas e cronograma de execução.

4.4.20 Meta 20

- **O que?** Melhorar a infraestrutura da sede da reserva
- **Por quê?** Através das reformas na casa que será a sede da reserva, tem-se uma maior garantia de segurança, além de gerar mais conforto para as pessoas. Ademais, nem todas as estruturas serão atualizadas, porque pretende-se preservar a memória e ressignificar o local.

- **Onde?** Na Reserva Ambiental
- **Quem?** Setor responsável pela gestão da Reserva
- **Quando?** Ano de 2024
- **Como?** Avaliando as condições atuais da infraestrutura da casa, identificando quais áreas terão materiais que podem ser reaproveitados e quais devem mudar totalmente, contratando especialistas para executarem a obra.

4.4.21 Meta 21

- **O que?** Implementação de um modelo de governança e gestão da Reserva.
- **Por quê?** Com o objetivo de ter uma transparência nas ações na reserva, principalmente para os stakeholders estratégicos, buscando otimizar os recursos disponíveis e facilitar o entendimento sobre as atribuições de cada cargo na reserva.
- **Onde?** Na Reserva Ambiental
- **Quem?** Setor responsável pela gestão da Reserva
- **Quando?** Ano de 2024
- **Como?** Estruturando o organograma, atribuindo as responsabilidades de cada cargo, desenvolvendo procedimentos e diretrizes para cada eixo temático, implementando um formato de monitoramento contínuo de todas as metas anuais, treinando a equipe.

4.4.22 Meta 22

- **O que?** Desenvolver modelo de captação de recursos financeiros para a reserva.
- **Por quê?** O intuito é diversificar as origens dos recursos visando ter uma estabilidade financeira.
- **Onde?** Na Reserva Ambiental
- **Quem?** Setor responsável pela gestão da Reserva
- **Quando?** Ano de 2025
- **Como?** Mapeando fontes com potencial de captação de recursos, desenvolvendo estratégias para cada uma dessas fontes, validando com a diretoria as fontes de recursos que devem ser utilizadas.

Por fim, é possível observar o impacto positivo estas metas podem trazer para o meio ambiente, sociedade e governança. Através do 5W1H foram definidas justificativas, estratégias e prazos para cada meta. Para o aspecto “Onde?” ou “Where?” está sendo usado sempre “na reserva ambiental” porque é o foco principal deste estudo. Com relação aos prazos escolhidos para as metas, foram estabelecidos levando em considerações os critérios de complexidade da meta, recursos disponíveis, interdependências entre as metas e prazos viáveis para execução. Além disso, também foram consideradas as necessidades emergenciais da reserva.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

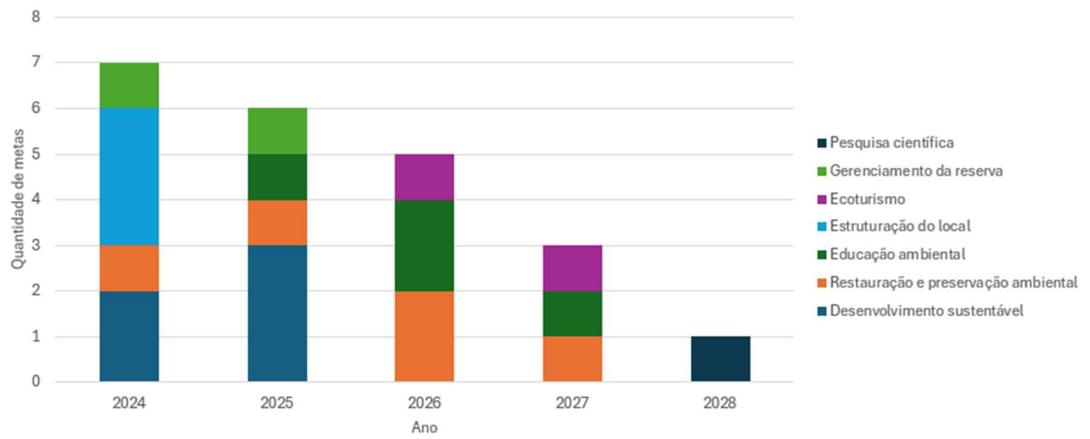
Levando em consideração o exposto, percebe-se que das metas estabelecidas pela empresa até o momento, 31,28% (7 metas) delas são referentes ao ano de 2024; 27,27% (6 metas) ao ano de 2025; 22,73% (5 metas) ao ano de 2026; 13,64% (3 metas) ao ano de 2027 e, por fim, 4,55% (1 meta) ao ano de 2028. Demonstrando que, a maioria das metas planejadas estão concentradas nos anos mais próximos de 2024, porém o planejamento estratégico é atualizado anualmente, dessa forma, conforme o passar dos anos, podem ir surgindo novas metas nos demais anos.

Com relação aos pilares ESG, todas as metas têm conexão com pelo menos um pilar, conforme destacado na Tabela 1. Considerando os ODS, os objetivos que mais estão relacionados com as metas são os ODS 4 (Educação de Qualidade), 6 (Água limpa e saneamento) e 9 (Indústria, inovação e infraestrutura), por outro lado, algumas metas não apresentam relação com nenhum ODS. Para o futuro, a empresa planeja traçar metas também com foco no ODS 7 (Energia acessível e limpa).

Em relação aos eixos temáticos, os 2 eixos que mais possuem metas são desenvolvimento sustentável e restauração/preservação ambiental, ambos concentram 5 metas (22,73%), seguido de educação ambiental com 4 metas (18,18%), logo após tem-se estruturação do local com 3 metas (13,64%), seguido por ecoturismo e gerenciamento da reserva, ambos com 2 metas (9,09%), e finalmente, o eixo pesquisa científica apresentando 1 meta (4,55%).

Além disso, conforme gráfico demonstrado na figura 8, verificou-se que das 7 metas planejadas para 2024, a maioria delas está relacionada com estruturação do local e desenvolvimento sustentável. Esse fato demonstra que para os primeiros anos o foco é garantir que a reserva esteja com uma segurança adequada para receber visitantes, assim como, uma boa infraestrutura para sediar atividades futuras. Além disso, nesse início também é fundamental começar a entender os aspectos socioeconômicos da comunidade local, para que nos próximos anos sejam realizadas ações efetivas de impacto positivo na sociedade.

Figura 8 – Relação de metas por ano



Fonte: A autora (2024).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi a criação de um planejamento estratégico para uma reserva ambiental de uma empresa privada do Agreste pernambucano, relacionando as metas aos pilares ESG e aos ODS.

Para um planejamento estratégico estruturado, foram criadas a missão e visão da reserva. As metas para os próximos 5 anos foram desenvolvidas com base nos resultados da Matriz SWOT, a partir dela, foram identificados os pontos fortes e fracos da reserva, assim como, possíveis oportunidades e ameaças. Vale ressaltar que esse planejamento será revisado anualmente, podendo ter alterações nas metas. Com essas informações, o presente trabalho propôs a criação de eixos temáticos com o intuito de melhor organização e planejamento das metas, para cada uma delas realizou-se um 5W1H, sendo que o segundo H (*How Much*) não foi considerado nesta pesquisa, pois para definir os custos de cada meta o escopo dos projetos de execução precisam ser melhor definidos.

Dessa forma, o estudo contribuiu para a construção de um planejamento estratégico na reserva ambiental da empresa de acumuladores elétricos, integrando com os ODS e princípios ESG, assim como, com os objetivos e direcionadores estratégicos da organização. Ademais, o trabalho visa contribuir para o incentivo de práticas sustentáveis e responsáveis nas organizações como um todo.

Para trabalhos futuros, sugere-se dar continuidade ao PDCA na empresa estudada, apresentando a execução das metas propostas no atual estudo e analisando os impactos gerados. Além disso, também se indica a realização de um planejamento estratégico em outras reservas ambientais privadas, utilizando a metodologia proposta.

REFERÊNCIAS

AGENDA, O.N.U. Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. **Nova Iorque**, 2015.

ARRUDA, Cândido Delfino Bolson de. Estratégia e planejamento: Uma proposta de implementação do Business Model Canvas e da 5W2H no contexto do agronegócio. **Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti**, v. 12, n. 20, 2022.

BARBOSA, Humberto. Mapeamento alerta para degradação de 40% da vegetação do Brasil em duas décadas. **Letras Ambientais**, 2022. ISSN 2674-760X. Disponível em: <<https://www.letrasambientais.org.br/posts/mapeamento-alerta-para-degradacao-de-40-da-vegetacao-do-brasil-em-duas-decadas>>. Acesso em: 4 fev. 2024.

BELINKY, Aron. Seu ESG é sustentável?. **GV-EXECUTIVO**, v. 20, n. 4, 2021.

BRASIL. **Lei nº 9.985, de 18 de julho de 2000**. Regulamenta o art. 225, § 1º, incisos I, II, III, e VII da Constituição Federal, institui o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza e dá outras providências. Brasília, 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9985.htm>. Acesso em: 21 jan. 2024.

BRASIL, Nações Unidas. **Sobre o nosso trabalho para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil**. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>>. Acesso em: 07 jan. 2024.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Engenharia, 1996.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. INDG Tecnologia e Serviços, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico**. Elsevier Brasil, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COWLEY, Michael; DOMB, Ellen. **Beyond strategic vision**. Routledge, 2012.

DE CASTRO, Ahiram Brunni Cartaxo et al. O planejamento estratégico como ferramenta para a gestão escolar: um estudo de caso em uma instituição de ensino filantrópica da Bahia/BA. **Holos**, v. 2, p. 195-211, 2015.

DRUCKER, Peter Ferdinandi. Introdução à administração São Paulo: Pioneira, 1998. **Prática da administração de empresa**, v. 3, 1998.

FABER, R. **ESG criando valor: foco na materialidade**. Revista Exame, São Paulo, 16 ago. 2021. ESG. Disponível em: <https://exame.com/esg/esg-criando-valor-foco-na-materialidadepor-renata-faber/>. Acesso em: 22 jan. 2024

FONSECA, Janaina Maria Andrade Aires; DE MELO, Stella Maria Carvalho; DE CARVALHO, Wesley Gomes. O Ecoturismo como alternativa sustentável para gestão da RPPN Catedral do Jalapão (TO). **Revista Brasileira De Ecoturismo (RBEcotur)**, v. 11, n. 1, 2018.

GLOBAL, Pacto. Entenda o significado da sigla ESG (Ambiental, Social e Governança) e saiba como inserir esses princípios no dia a dia de sua empresa. **Rede Brasil do Pacto Global da ONU**. Disponível em: <<https://www.pactoglobal.org.br/pg/esg>>. Acesso em: 22 jan. 2024.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; STOCKER, Fabricio. ESG: novo conceito para velhos problemas. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 20, p. 1-4, 2022.

MCCREADIE, Karen. A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes. **São Paulo: Globo**, 2008.

MUNDO, Transformando Nosso. a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. **Recuperado em**, v. 15, p. 24, 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. p. 337-337, 2002.

PACTO GLOBAL; STILINGUE. **A evolução do ESG no Brasil**, abr. 2021. Disponível em: https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F150560%2F1619627473Estudo_A_Evluo_do_ESG_no_Brasil.pdf. Acesso em: 8 jan. 2024.

PESSÔA, Matheus Henrique Leal et al. **Ferramentas da qualidade: um estudo de caso aplicado a uma indústria do setor alimentício**. 2018.

REDI, Renata et al. **Modelo de Implementação da estratégia através do uso integrado do Balanced Scorecard e do Gerenciamento pelas diretrizes**. 2003.

REYMÃO, Ana Elizabeth Neirão; BEGOT, Ligia Henriques; RIBEIRO, Mário Ramos. ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE. **Revista Jurídica do Cesupa**, v. 3, n. 2, p. 75-100, 2022.

STEVANATO, Ana Marcilia dos Santos et al. **A contribuição da economia criativa no processo de implementação do ESG nas empresas: um modelo sugestivo ESG**. 2023.

UN Global Compact. **Who cares wins 2005 conference report: investing for long-term value**, 2005. Disponível em: <https://pt.scribd.com/fullscreen/16876744?access_key=key-mfg3d0usaiuaob4taki>. Acesso em: 15 jan. 2024.

VALIM, Alexandre et al. O modelo swot. v. 26, 2010.

WHITE, Ellen G. **Life sketches of Ellen G. White: Being a narrative of her experience to 1881 as written by herself; With a sketch of her subsequent labors and of her last sickness**. Pacific Press Publishing Association, 1915.

WIEDMANN, Sonia Maria Pereira; GUAGLIARDI, Roberta. Reserva Particular do Patrimônio Natural (RPPN): unidade de conservação particular. **Programa Estadual de Reservas Particulares do Patrimônio Natural-RPPNs**, v. 10, p. 11-40, 2018.