

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAI

**ELVIS SILVEIRA MARTINS**

**ESTUDO DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL EM UMA  
COOPERATIVA GAÚCHA**

Biguaçu  
2006

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**ELVIS SILVEIRA MARTINS**

**ESTUDO DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL EM UMA  
COOPERATIVA GAÚCHA**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade do Vale do Itajaí, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Dr. Carlos Ricardo Rossetto

Biguaçu  
2006

## **AGRADECIMENTOS**

A minha família pelo constante incentivo, em especial aos meus pais Antônio e Zilá Martins e ao meu tio e segundo Pai Vilson Silveira pelo apoio irrestrito.

Ao meu orientador, Dr. Carlos Ricardo Rossetto pelas suas contribuições, paciência e pela confiança depositada neste trabalho.

Aos amigos Mestre Claudionor Guedes Laimer, companheiro de longas viagens e ao futuro Mestre Everton Krasich colega de todos os momentos.

Aos Professores do Programa de Mestrado em Administração, pelas suas contribuições, críticas e ensinamentos.

A Dra. Eliza Coral pela sua atenção e contribuição nos momentos decisivos.

A Denise Daris, pelo incentivo nesta reta final.

“Não existe vento favorável para o  
marinheiro que não sabe onde ir”

Sêneca

## RESUMO

MARTINS, Elvis Silveira. **Estudo da Sustentabilidade Empresarial em uma Cooperativa Gaúcha**. 2006. 156f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Mestrado em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, 2006.

Esta dissertação tem como objetivo identificar o nível de sustentabilidade organizacional de uma dada cooperativa situada no Estado do Rio Grande do Sul, com a elaboração de um mapa de variáveis e a relação deste com o indicador de sustentabilidade identificado. Durante a revisão bibliográfica identificou-se os principais conceitos de desenvolvimento sustentável e suas dimensões, fazendo uma evolução histórica do conceito. Foram abordadas as principais características das seguintes abordagens para a mensuração da sustentabilidade corporativa: *Dow Jones Sustainability Index (DJSI)*, *Global Reporting Initiative (GRI)*, Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, Modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial (PEPSE). Com base nestas informações, utilizou-se o diagnóstico estratégico do modelo PEPSE, por entender-se que este é o que melhor faz a ligação do tripé de sustentabilidade com a gestão estratégica das organizações. O trabalho foi estruturado com base em uma pesquisa qualitativa, valendo-se de um estudo de caso, onde as informações foram coletadas por meio de entrevista semi-estruturada. A aplicação do diagnóstico estratégico do modelo PEPSE na cooperativa estudada resultou no indicador de potencial sustentável regular, tendo um destaque maior a esfera econômica sobre as demais – social e ambiental. Na seqüência foi preparado um mapa de variáveis utilizadas no modelo PEPSE identificando as que tiveram alta, média e baixa evidência durante a elaboração do diagnóstico estratégico do objeto de estudo. Os resultados mostraram que o nível de sustentabilidade da cooperativa pode ser ampliado, levando-se em consideração os pontos fracos de cada uma das variáveis, já que estes servem como um subsídio a mais para o alcance da sustentabilidade empresarial.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade Empresarial, Modelo PEPSE, Diagnóstico

## ABSTRACT

MARTINS, Elvis Silveira. **Estudo da Sustentabilidade Empresarial em uma Cooperativa Gaúcha**. 2006. 156f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Mestrado em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, 2006.

This dissertation has the purpose of identifying the organizational sustainability level of a given cooperative located in Rio Grande do Sul State, by elaborating a variables map and relating it with the identified sustainability indicator. The main concepts related to sustainability development and its dimensions were identified during the bibliographical revision establishing a historical evolution of the concept. The main characteristics of the approaches: *Dow Jones Sustainability Index (DJSI)*, *Global Reporting Initiative (GRI)*, *Ethos Index of Corporate Social Responsibility*, *Strategic Planning for Corporate Sustainability Model (SPCSM)* to measure corporate sustainability were identified. Based on this information, the strategic diagnosis model of SPCSM was used since this is the one best connects the sustainability tripod to the organizations' strategic management. The dissertation was structured based on qualitative research, using the case study method, in which the information was collected through semi-structured interview. The use of the SPCSM model of strategic diagnosis in the studied cooperative resulted in a regular sustainable potential indicator, in which the economical sphere had a larger prominence over the others, such as the social and environmental spheres. Afterwards a variables map used in the SPCSM model was elaborated identifying those that presented high, average or low evidence during the preparation of the strategic diagnosis of the studied object. The results indicated that the cooperative sustainability level could be enlarged, considering the weak points of each of the variables, since they act as useful subsidies to reach corporate sustainability.

**Key Words: Corporate Sustainability, SPCSM Model, Strategic Diagnosis, SPCSM Model's Variables Map.**

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	Justificativa.....	12
1.2	Objetivo Geral.....	13
1.3	Objetivos Específicos.....	13
1.4	Limitações do Trabalho.....	14
1.5	Estrutura do Trabalho.....	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1	Desenvolvimento Sustentável.....	16
2.1.1	Sustentabilidade Social.....	17
2.1.2	Sustentabilidade Ambiental.....	19
2.1.3	Sustentabilidade Econômica.....	20
2.1.4	Evolução do Desenvolvimento Sustentável.....	26
2.2	Estratégia e Sustentabilidade.....	30
2.3	Conceitos de Indicadores Sustentáveis.....	42
2.4	Características dos Indicadores.....	46
2.5	Abordagens para a Mensuração da Sustentabilidade Corporativa.....	47
2.5.1	Dow Jones Sustainability Index (DJSI).....	47
2.5.2	Global Reporting Initiative (GRI).....	48
2.5.3	Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial.....	50
2.5.4	Modelo de Planejamento Estratégico para Sustentabilidade Empresarial.....	51
2.5.5	Outras Abordagens.....	52
2.6	Considerações Finais.....	53

3	MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL (PEPSE).....	57
3.1	Diagnóstico Estratégico.....	58
3.2	As variáveis do PEPSE.....	63
4	METODOLOGIA.....	74
4.1	Classificação da Pesquisa.....	74
4.2	Estratégia de Pesquisa.....	74
4.3	Técnicas de Pesquisa.....	75
4.3.1	Coleta de Dados.....	75
4.3.2	Análise dos Dados.....	76
4.4	Justificativa para a Escolha do Segmento Cooperativo e da Cooperativa Tritícola Beta para a Elaboração do Presente Trabalho.....	77
5	ELABORAÇÃO DO DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DA COOPERATIVA TRITICOLA BETA.....	79
5.1	Cooperativas.....	79
5.2	Resultados Obtidos.....	81
5.2.1	Caracterização da Empresa.....	81
5.2.2	Análise Externa.....	82
5.2.3	Análise Interna.....	93
5.2.4	Visão do Líder.....	103
5.2.5	Situação Ambiental.....	104
5.2.6	Estratégias Atuais.....	105
5.3	Modelo PEPSE – Diagnóstico Estratégico.....	107

5.4	Relação entre Mapa Teórico e Variáveis do Diagnóstico Estratégico.	112
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	117
6.1	Conclusões.....	117
6.2	Recomendações para Trabalhos Futuros.....	119
	REFERÊNCIAS.....	121
	ANEXOS.....	128
	APENDICE.....	148

## **1 INTRODUÇÃO**

Discrepâncias nos padrões de vida e de consumo das populações de

sustentabilidade empresarial, apoiando-se, portanto, no seguinte trinômio: eficiência econômica, eficácia social e ambiental.

Recomendações da Agenda 21 ao setor privado e às instituições acadêmicas, além de outras instituições, para que desenvolvam critérios e metodologias de avaliação de impactos ambientais, e os transformem em indicadores claros, foram o marco inicial de ações que buscaram metodologias de mensuração de indicadores de sustentabilidade (SOUZA, 2000). Estas recomendações receberam o desafio de conduzir as empresas a caminhos que as levem a obter sustentabilidade e competitividade ao mesmo tempo.

Porém, como uma ideologia, a sustentabilidade sofre da desvantagem de toda a filosofia ou paradigma emergente (DUNPHY, 2003).

Como complemento aos modelos tradicionais de planejamento estratégico, que não estão capacitados a responderem às indagações do processo de desenvolvimento sustentável, pois não incorporam o

Desta forma, observa-se que nem sempre existe um equilíbrio entre as três principais esferas da sustentabilidade: econômica, ambiental e social, privilegiando e enfocando mais uma das esferas, ou um dos pilares do tripé da sustentabilidade.

Outro ponto que deve ser observado nas abordagens tradicionais é a sua forma pouco dinâmica, devido à complexidade, com que muitas vezes se apresentam algumas metodologias, refletindo no desgaste e na dificuldade de colaboração dos componentes da organização.

### **1.1 Justificativa**

A preocupação com a competitividade das empresas, que até há pouco tempo era delineada pela tecnologia aplicada à produção, qualidade intrínseca dos produtos e custos baixos, em pouco tempo, ganhou outros indicadores como a preocupação com o fim dos recursos naturais e as ações em prol da sociedade. Desta forma surgiu a necessidade de verificação da sustentabilidade através de indicadores propostos por economistas ecológicos no espaço socioambiental (MONTIBELLER-FILHO, 2001), que ainda são bastante restritos de estudos, como é o caso de modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial, ou melhor, do diagnóstico estratégico integrante do modelo.

Outro ponto que justifica o presente trabalho, são as contribuições de melhorias no modelo através de resultados da aplicação em um setor econômico diferente do já estudado, além da sua inovação perante a realidade nacional.

Conforme ASHLEY *et al.* (2002) existe a necessidade do estudo da difusão das técnicas e estratégias de gestão ambiental em setores específicos da realidade produtiva nacional, permitindo a construção de um quadro teórico de análise das práticas ambientais mais coerentes com práticas gerenciais. Assim, podendo-se aprofundar a reflexão sobre a melhor configuração produtiva em caráter social a que tais tecnologias gerenciais vêm adquirindo e suas conseqüências para a modernização dos processos de gestão organizacional. Neste sentido, surge a necessidade de testar toda e qualquer ferramenta que crie direcionamentos às empresas para que estas alcancem a sustentabilidade, em longo prazo, eliminando do seu processo de gestão o pensamento focado, tão somente, no aumento de produção e na redução de custos e incorporem outros aspectos como a progressão da preservação do ambiente natural e as práticas sociais.

A recomendação da Agenda 21 ao setor privado e às instituições acadêmicas, além de outras instituições, para que desenvolvam critérios e metodologias de avaliação de impactos ambientais, e os transformem em indicadores claros (SOUZA, 2000) é outro fator relevante do presente estudo, pois esse, além de aplicar parte do modelo em um cenário diferente do já estudado, desenvolve outra forma de análise das práticas gerenciais referentes à sustentabilidade da empresa, aqui abordado como sendo um mapa de variáveis.

Outro aspecto que vem justificar o presente estudo é que, embora a cooperativa mais antiga do País ainda em atividade date de 1902, poucos são os estudos relacionados à sustentabilidade empresarial deste segmento de pessoa jurídica, que segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (2005), representa mais de 6% do produto interno bruto do país. Ainda, muitas vezes, os estudos são generalizados, o que impede uma visualização clara do conteúdo, pois segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (2005), existem aproximadamente 13 (treze) diferentes ramos de atividades das cooperativas.

Por entender que o modelo PEPSE, desenvolvido por Coral (2002), apresenta-se como um modelo inovador que busca cobrir uma maior gama de pontos falhos das demais metodologias, com variáveis já testadas, observando um setor econômico diferente do que se pretende estudar, o presente estudo visa à busca por conhecimentos necessários para o esclarecimento da seguinte pergunta de pesquisa: As estratégias da organização em estudo estão levando à sustentabilidade empresarial?

## **1.2 Objetivo Geral**

- Analisar a sustentabilidade empresarial a partir do diagnóstico estratégico do Modelo PEPSE.

## **1.3 Objetivos Específicos**

- Elaborar o mapa teórico da relação entre as variáveis: ambiental, social e econômica;
- Aplicar o diagnóstico estratégico do modelo PEPSE na empresa estudada;

- Relacionar o mapa de variáveis identificadas na empresa estudada e o mapa teórico de relação entre variáveis;
- Analisar se as estratégias utilizadas pela empresa estão levando à sustentabilidade empresarial.

#### **1.4 Limitações do Trabalho**

O presente estudo tem como finalidade analisar o índice de sustentabilidade empresarial, embasado no diagnóstico estratégico modelo PEPSE em um estudo de caso da Cooperativa Tritícola de Getúlio Vargas.

Devido à limitação do tempo, não foi possível entrevistar associados e corpo funcional, o que poderia levar a uma maior clareza

No Capítulo 2, serão apresentados os conceitos de desenvolvimento sustentável, suas dimensões e evolução, além do *link* entre estratégia e sustentabilidade. Neste mesmo capítulo serão descritos os conceitos de indicadores sustentáveis, suas características e principais abordagens para a mensuração da sustentabilidade nas organizações.

O modelo PEPSE será apresentado no Capítulo 3, enfatizando o diagnóstico e as principais variáveis do modelo.

No Capítulo 4, serão apresentados os procedimentos metodológicos aplicados no presente estudo. No Capítulo 5 será demonstrado diagnóstico estratégico da Cooperativa Tritícola Beta.

Por fim, no Capítulo 6, serão apresentadas as conclusões obtidas com a

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Esse capítulo busca contextualizar o desenvolvimento sustentável e suas principais divisões (ou enfoques). O desenvolvimento sustentável também é enfatizado com relação a sua aplicação histórica, bem como, o relacionamento de estratégias e a sustentabilidade como um todo. Por fim, serão abordados os conceitos e indicadores sustentáveis.

### **2.1 Desenvolvimento Sustentável**

Para Veness (2003), o desenvolvimento sustentável é um processo natural, que inclui a cooperação organizacional regional e do mundo, além das ações individuais das organizações não-governamentais e da comunidade de negócios internacionais.

O desenvolvimento sustentável representa o paradigma dominante nos níveis regionais e locais dos países, desde os menos desenvolvidos aos considerados de primeiro mundo. Com poucas exceções, teóricos do desenvolvimento, ecólogos e organizações não-governamentais empenham-se em favorecer o aumento da amplitude deste paradigma, pois anteriormente existia uma visão de que esta concepção era apenas um produto indo de encontro ao radicalismo do movimento ambiental, que propunha não somente limites ao crescimento, mas também, enfatizava a regulação como meios de parar a degradação ecológica (CASTRO, 2004).

Ennis-Reynolds (2002) afirma que a política para o desenvolvimento sustentável apóia-se em quatro alvos principais:

- a) progresso social que reconhece as necessidades de todos;
- b) proteção eficaz do ambiente;
- c) uso prudente dos recursos naturais;
- d) manutenção dos níveis elevados e estáveis do crescimento econômico e dos níveis de emprego.

No entender de Crawford (2004), uma definição de desenvolvimento sustentável depende dos valores sociais sustentáveis e culturais fundamentais enfatizando:

- o valor crítico de recursos naturais;
- a urgência com que o ambiente necessita de um basta na degradação;

O estudo deste novo paradigma pressupõe um conjunto de sustentabilidades, sendo que estas podem ser sintetizadas no seguinte trinômio: eficiência econômica, com equidade social e ambiental, conforme corroboram Montibeller-Filho, (2001) e Jayne (2004).

### 2.1.1 Sustentabilidade Social

Esta esfera desperta interesse de estudos após inúmeros históricos e contemporâneos acontecimentos de desrespeito à integridade do ser humano individual e, principalmente, com relação à sociedade. Nesta esfera da sustentabilidade, a atenção dada é ao ser humano como componente do ambiente em que está inserido, atendo-se à preocupação com o seu bem-estar, qualidade de vida e sua condição perante a sociedade em geral – preocupação com o ser humano e sua vida gregária.

Dessa forma, uma empresa que busca a sustentabilidade social é aquela que atinge seus resultados de lucro e liquidez sem perder de vista o seu papel de geração de empregos, pagamento de impostos e de gestão ética (MELO NETO; BRENNAND, 2004).

É, também, uma forma de prover condições e dignidade para superar as precárias condições em que vive uma parcela da sociedade brasileira, apoiando-se na transferência de recursos exógenos e na mobilização de recursos endógenos, quer sejam oriundos de órgãos públicos ou de organizações privadas (LAGE; BARBIERI, 2001).

O conselho de negócios mundial para o desenvolvimento sustentável (WBCSD) define a responsabilidade social integrada como sendo o compromisso do negócio para contribuir com o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando com empregados, com suas famílias, com a comunidade local e com a sociedade, buscando melhorar a qualidade de vida (KARNA; HANSEN; JUSLIN, 2003).

Ser socialmente responsável não significa que uma companhia deve abandonar sua tarefa econômica preliminar, nem significa que as companhias socialmente responsáveis não podem ser tão lucrativas quanto outras companhias menos responsáveis. A responsabilidade social ou simpatia ambiental pode também

ser vantagem do competidor e suas companhias com ações pró-ativas e inovadoras (KARNA; HANSEN; JUSLIN, 2003).

**ã.**

distintas proporções) e são mascaradas por ações organizacionais duvidosas, que, procuram fazer algumas atividades de “fachada” para manipular o pensamento de seus principais *stakeholders*.

### 2.1.2 Sustentabilidade Ambiental

A esfera da sustentabilidade ambiental compreende o conjunto de decisões a serem tomadas pela organização, alicerçadas sob os princípios de qualidade ambiental e ecológica pré-estabelecidas e que buscam equilíbrio entre a missão e visão da empresa.

No que se refere ao meio ambiente, Sanches (1997) destaca que, é exatamente o problema com que a sociedade moderna se depara, tornando-se um elemento chave para se repensar os valores e ideologias vigentes e se estabelecer novas formas de pensamento e ação em todas as práticas produtivas. Para Andrade et al. (2000), a sustentabilidade ambiental é o exame e a revisão das operações de uma empresa da perspectiva da ecologia profunda, sendo motivada por uma mudança nos valores da cultura empresarial, evoluindo da dominação para a parceria, da ideologia do crescimento econômico para a ideologia da sustentabilidade ambiental.

Sob a visão de Montibeller-Filho (2001), uma exploração só é sustentável, se amortizado o desgaste ambiental (mediante a valores imputados, não efetivamente aplicados) e se existirem sobras para a criação de novas fontes de renda em outros setores. Caso contrário, será considerado um desinvestimento no período e a sustentabilidade ambiental estará comprometida.

A consciência ecológica no Brasil está “abrindo caminho para o desenvolvimento de novos produtos, novas oportunidades de negócios e novos mercados de trabalho, não só no setor industrial como também no setor de serviços” (ANDRADE et al., 2000, p. 10). Os produtos ecologicamente corretos ou os eco-produtos possuem papel fundamental na preservação ambiental. Companhias japonesas estão promovendo o desenvolvimento de eco-produtos, tais produtos não são independentes, mas, baseados em 3R's - reduza, reuse, recicle (OSADA,2003).

Para melhor compreensão, Osada (2003), sintetiza a definição de eco-produtos exemplificando alguns deles:

- a) para reciclagem, como por exemplo: papel de toalete reciclado;

- b) para segurança e a saúde mantendo, por exemplo: limpador livre de fósforo;
- c) para armazenagem de energia;
- d) para proteger os recursos naturais;
- e) para reduzir o desperdício: por exemplo, re-enchimento do frasco de shampoo;
- f) para a bio-degradação, por exemplo: plásticos biodegradáveis;
- g) para reduzir a emissão do CO<sub>2</sub>, por exemplo: carro híbrido;

Os procedimentos que buscam a sustentabilidade se manifestaram com maior frequência, em parte, pela conscientização dos gestores, em parte por pressões sociais, ou após inúmeros acidentes ambientais.

No processo contemporâneo de administração, a busca pela utilização consciente dos recursos naturais deixou de ser uma virtude e passou a ser uma obrigação, ou melhor, um dever organizacional. A preservação dos espaços utilizados pela organização não devem ser entendidos como os limites de atuação das organizações, pois ações que motivem a preservação consciente da sociedade tornam-se também uma função da empresa que deverá atingir, cada vez mais, a comunidade global.

### 2.1.3 Sustentabilidade Econômica

O processo de industrialização introduziu impactos

significativamente, muitos vêem a globalização econômica como um inimigo do processo de sustentabilidade em equilíbrio harmônico (GALEOTTI, 2004).

Ao mesmo tempo, outros vêem na difusão do comércio internacional, das finanças, do investimento e da tecnologia, uma maneira de promover um desenvolvimento sustentável a todos os países do mundo (GALEOTTI, 2004).

No entender de Souza (2000), torna-se necessário que as organizações avaliem seu modelo de desenvolvimento e o impacto de suas políticas sobre o meio ambiente e sociedade em geral. Van Bellen (2002), corrobora esta afirmação observando que a teoria econômica tem se abstraído da questão da escala de duas maneiras antagônicas:

- de um lado assume que o meio ambiente é uma fonte de recursos infinita;
- do outro lado que este mesmo meio constitui depósito de resíduos de tamanho infinito em relação à escala do subsistema econômico.

Na teoria econômica ambiental, existem diferenças a respeito dos tipos de sustentabilidade (ou capital<sup>1</sup>). Daly (1990) *apud* Castro (2004), classificou determinado grupo naqueles que acreditam na sustentabilidade forte e naqueles que acreditam na sustentabilidade fraca, onde: i) sustentabilidade forte: requer que o capital natural crítico esteja conservado; e; ii) sustentabilidade fraca: supõe-se, naturalmente, que o capital é algo mensurável, geralmente nos preços.

Para Desbiens (2004) *apud* Worster (1977) o desafio do desenvolvimento sustentável deve compreender as interconexões entre os elementos que asseguram a funcionalidade de um determinado ambiente mantendo seu equilíbrio ao empregar recursos. Desta forma, quando existe um desequilíbrio nos pilares da sustentabilidade, estando – a sustentabilidade - mais propensa a pesar mais para o lado econômico, esta direcionada a qualquer setor torna-se impraticável, ou seja, ao invés de sustentabilidade existe um processo de insustentabilidade.

O processo de busca por realização econômica, que teve início na revolução industrial (século XVIII) com o advento da máquina a vapor, também limitou a visão dos gestores com relação aos outros princípios de sustentabilidade, como o social e ambiental, até porque, os problemas gerados pela busca acentuada e desregrada por lucro não mereciam estudo. A ênfase era na produção e nas tarefas para atingir uma rentabilidade atrativa. Segundo Cassils (2004), de todo o desenvolvimento

---

<sup>1</sup> Termo utilizado pelos teóricos econômicos ambientais

econômico que a raça humana experimentou, o ponto crucial ocorreu a partir de 1950, porém seus efeitos, estão cada vez mais visíveis e em destaque nos dias atuais como, por exemplo, devastações, que incluem a extinção de espécies.

Com o aumento da consciência ambiental e a preocupação da sociedade em geral, no dias atuais, surge o conceito marketing ambiental, em que o produto estratégico e as decisões dos clientes são enfatizados como forças ambientais que são usadas como uma vantagem do competidor (KARNA; HANSEN; JUSLIN, 2003). Assim, a busca pelo fator econômico não pode mais ser suportado pelo mundo organizacional sem o suporte equilibrado com as questões: ambiental e social.

Desse modo, o desenvolvimento sustentável com ênfase nas dimensões econômica, social e ambiental, acredita que estas devem caminhar juntas, conforme Quadro 2. A sustentabilidade deve exigir que as organizações atendam às necessidades essenciais de todos, tanto aumentando o potencial de produção, quanto primando pelo bem estar social (SOUZA, 2000).

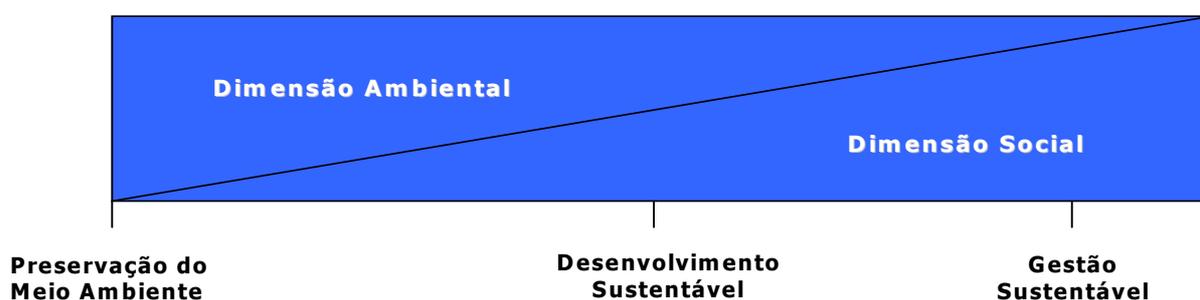
<b>DIMENSÃO</b>	<b>COMPONENTES</b>	<b>OBJETIVOS</b>
<u>SOCIAL</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Componentes de postos de trabalho que permitiam a obtenção de renda individual adequada (à melhor condição de vida: à maior qualificação profissional).</li> <li>- Produção de bens dirigida prioritariamente às necessidades básicas sociais.</li> </ul>	REDUÇÃO DAS DESIGULDADES SOCIAIS
<u>ECONÔMICA</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fluxo permanente de investimentos públicos e privados (estes últimos com especial destaque para o cooperativismo).</li> <li>- Manejo eficiente dos recursos.</li> <li>- Absorção, pela empresa, dos custos ambientais.</li> <li>- Endogeneização: contar com suas próprias forças.</li> </ul>	AUMENTO DA PRODUÇÃO E DA RIQUEZA SOCIAL, SEM DEPENDÊNCIA EXTERNA
<u>AMBIENTAL</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produzir respeitando os ciclos ecológicos dos ecossistemas.</li> <li>- Prudência no uso de recursos naturais não renováveis.</li> <li>- Prioridade à produção de biomassa e à industrialização de insumos naturais renováveis.</li> <li>- Redução da intensidade energética e aumento da conservação de energia.</li> <li>- Tecnologias e processos produtivos de baixo índice de resíduos.</li> <li>- Cuidados ambientais.</li> </ul>	MELHORIA DA QUALIDADE DO MEIO AMBIENTE E PRESERVAÇÃO DAS FONTES DE RECURSOS ENERGÉTICOS E NATURAIS PARA AS PRÓXIMAS GERAÇÕES

**QUADRO 2:** Três dimensões do desenvolvimento sustentável  
Fonte Montibeller-Filho (2001, p. 49)

Bursztyn *et al.* (2001), questionam se o desenvolvimento sustentável é uma utopia. Ao mesmo tempo respondem a questão com a afirmação de que este é uma utopia e sua construção é plausível, pois o enfoque da crise atual dos paradigmas que movem o progresso industrialista autoriza a ousadia de se pensar um outro modo de desenvolvimento humano. Os problemas de aquecimento global, destruição da camada de ozônio, chuva ácida e desertificação colocam em risco a sobrevivência da humanidade. A ousadia comentada anteriormente é transformada em nova dúvida: como conciliar atividade econômica e conservação do meio ambiente? A resposta é elucidada através de um novo paradigma, ou seja, o desenvolvimento sustentável como estratégia organizacional (BURSZTYN *et al.*, 2001; MELO NETO; BRENNAND, 2004).

Descrevendo o seu ponto de vista sobre a Figura 1, Melo Neto e Brennand (2004) grafam que quando se trata da questão social, esta se sobrepõe à dimensão ambiental; em contrapartida quando o extremo é inverso também possui recíproca verdadeira, ou seja, o equilíbrio entre os extremos: ambiental e social dá-se quando existe uma fórmula mediadora entre os sistemas, o que vem a resultar no desenvolvimento sustentável.

Desta forma o equilíbrio entre as dimensões é fator de ordem para que o desenvolvimento sustentável seja alcançado, i.e., condição *sine qua non*.



**Figura 1:** Da Preservação do Meio Ambiente à Gestão Sustentável  
Fonte: Melo Neto e Brennand (2004, p. 94)

Castro (2004), observa que o Banco Mundial destaca que a tarefa preliminar do desenvolvimento é eliminar a pobreza, porém as Nações Unidas divergem deste pensamento e afirmam que a pobreza é de difícil definição, e que uma definição sobre ela tem que incluir aspectos econômicos. As Nações Unidas enfatizam que sob a ótica do Banco Mundial o objetivo do desenvolvimento é aumentar o nível de renda familiar, contrariando a equidade de outros aspectos, representados anteriormente no Quadro 1.

Em 1991 foi criada a Carta Empresarial de Desenvolvimento Sustentável, contendo 16 princípios relativos à gestão do ambiente, o que é, para as organizações, aspecto de vital importância no processo de desenvolvimento sustentável. Tal carta considera que as organizações versáteis, dinâmicas, ágeis e lucrativas devem ser a força impulsora do desenvolvimento econômico sustentável (ANDRADE *et al.*, 2000). No entender de Kinlaw (1997) nenhuma organização pode demonstrar um completo desenvolvimento sustentável, porém existem várias empresas que ilustram como estão melhorando seu desempenho ambiental e por consequência seus resultados (em parte sustentáveis). Neste sentido a pressão mais forte exercida sobre as organizações e que as forçará a aderir à prática

cotidiana do desempenho sustentável é a competição no mercado. Um exemplo pela busca da sustentabilidade empresarial é demonstrado por pesquisa elaborada pela PricewaterhouseCoopers citada por Melo Neto e Brennan (2004) junto a 140 empresas, no período de maio e junho de 2002. Os resultados podem ser observados no Quadro 3.

#### 2.1.4 Evolução do Desenvolvimento Sustentável

A seguir será apresentada uma escala e/ou evolução histórica do pensamento de desenvolvimento sustentável, a partir da década de sessenta, elaborada pela Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável – FBDS - (2005):

No início da década de sessenta Rachel Carlson publica "A Primavera Silenciosa". Este livro mostra a relação entre os pesticidas agrícolas, sobretudo o DDT<sup>2</sup> e a poluição do meio ambiente, criando uma relação entre a poluição ambiental e os danos às espécies animais e à saúde humana. Esta obra assume que o meio ambiente não tem uma infinita capacidade de absorção dos poluentes, sendo considerado o primeiro trabalho que iria iniciar o incentivo e a ampliação da percepção sobre o meio ambiente.

No final desta mesma década, em 1968, a Conferência Internacional para o Uso Racional e a Conservação da Biosfera, da UNESCO, é realizada. Este fórum permitiu as primeiras discussões do conceito de desenvolvimento ecologicamente sustentável. Um ano após esta conferência os Estados Unidos criam a primeira Agência Nacional para a Proteção do Meio Ambiente - EPA (Environmental Protection Agency).

Uma das mais importantes organizações de combate ao uso, ou destruição, indiscriminada do meio ambiente Greenpeace é criada no ano de 1971, lançando uma agressiva agenda para cessar os danos ambientais através de protestos civis e ações não violentas.

A Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano organizada pelo PNUMA<sup>3</sup>, é realizada em Estocolmo no ano de 1972. Essa conferência é baseada em problemas de poluição regional e da chuva ácida no norte da Europa. Sua agenda foi oposta à do Grupo dos 77 e do Bloco dos Países do Leste Europeu. Pela primeira vez é reconhecida a necessidade de políticas internacionais ambientais. O conceito de ecodesenvolvimento é coercitivamente apontado como uma doutrina satisfatória para o dilema meio ambiente *versus* desenvolvimento.

---

<sup>2</sup> Diclorodifeniltricloreto. O DDT é um composto organoclorado persistente e bioacumulável. Foi reconhecido como um poderoso inseticida nos anos 30.

<sup>3</sup> Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente

A Assembléia Geral das nações Unidas forma a Comissão Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento coordenado pela Primeira Ministra Norueguesa Gro Harlem Brundtland. Esta Comissão trabalha durante três anos, de 1985-87, com representantes de 23 países membros da Comissão para produzir mais de 75 estudos e relatórios contendo respostas para o desenvolvimento social econômico ambiental e cultural. Esta Comissão realizou também conferências ou audiências públicas em dez países e forjou a expressão desenvolvimento sustentável.

Segundo Castro (2004) o relatório de Brundtland reconheceu que havia uma pobreza difundida e uma degradação ambiental nos países da periferia e propôs uma agenda (agenda 21) para tentar uma solução ou uma resolução para tais problemas. Porém, quase quinze anos depois deste relatório, o conceito do desenvolvimento sustentável esteve sujeito a muitas interpretações perdendo, durante sua história, muito de seus significados e impacto (CASSILS, 2004).

No ano de 1986 a conferência de Meio Ambiente e Desenvolvimento da IUCN<sup>4</sup> é realizada em Otawa. Os participantes definiram o desenvolvimento sustentável como um novo paradigma emergente derivado de uma reação contra a teoria do *Laissez-faire* econômico e a ampliação do conceito de certificações ambientais. Em 1987, o documento *Nosso Futuro Comum* (Brundtland Report) é publicado pela primeira vez e define o desenvolvimento sustentável como: (...) "*aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades*". A partir desse relatório o tema Desenvolvimento Sustentável foi popularizado.

A Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, ECO 92, é realizada no Rio de Janeiro no ano de 1992. Como resultado foi publicada a Convenção da Diversidade Biológica, a Convenção Quadro das Mudanças Climáticas Globais, a Declaração do Rio, a Declaração das Florestas. O documento Agenda 21 é o ponto principal das práticas para o desenvolvimento sustentável.

A Comissão Mundial para as Florestas e o Desenvolvimento Sustentável publica, no ano de 1999, seu relatório *Nossas Florestas, Nosso Futuro*. Essa comissão independente, após extensos encontros com os atores principais do assunto em todo o mundo, concluiu que, a demanda mundial por produtos florestais

---

<sup>4</sup> União para a Conservação Mundial

pode ser satisfeita sem causar impactos negativos sobre as florestas, a partir de mudanças no manejo das mesmas.

No ano de 2000 um estudo revelou o aumento exponencial das cidades. Mais da metade da população mundial passa a viver dentro das cidades, que ocupam menos que 2% das terras do planeta, mas utiliza-se de 75% dos recursos mundiais.

O Segundo Fórum Mundial da Água é realizado em 2000 na Holanda, com 5700 participantes de todo o mundo e 120 ministros de estado. Pela primeira vez a água é considerada um recurso global finito, resultando na declaração de Haia sobre a segurança dos recursos hídricos que baliza a necessidade de manejo. Essa comissão também cria os balizamentos para o uso sustentável dos recursos hídricos.

O Quadro 4 descreve os principais acontecimentos ocorridos desde a década de sessenta com relação ao paradigma sustentável:

ANO	ACONTECIMENTO	ANO	ACONTECIMENTO
1962	Publicação do livro primavera silenciosa	1975	O Wordwatch Institute é fundado no EUA, além da Convention on International Trade in Endagered Species of Flora and Fauna (CITES)
1963	Inicia-se o programa biológico internacional	1977	O movimento cinturão verde é criado no Kenya
1967	Atitudes do environmental defense fund	1980	A World Convention Strategy é realizada pela União Internacional para a Conservação da Natureza (IUCN)
1968	Realizada a conferência internacional do uso racional e a conservação da biosfera	1985	O buraco de ozônio da Antártica é descoberto
1969	Fundada a organização amigos da terra e a environmental protection agency	1987	O documento Nosso Futuro Comum (Brundtland Report) é publicado.
1970	Criado o conselho de defesa de recursos naturais nos EUA Criação do Earth Day (Dia da Terra)	1990	O Instituto Internacional de Desenvolvimento Sustentável é fundado no Canadá.
1971	Fundada a organização Greenpeace Prepara o relatório Founex, a partir deste relatório o economista Ignacy Sachs cria o termo ecodesenvolvimento	1992	A Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento – ECO92 é realizada no Rio de Janeiro
1972	O PNUMA organiza a conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, realizada em Estocolmo	1995	Criada voluntariamente a série ISO14000.
1973	O programa Europeu de ação é iniciado	1999	Lançado o Índice Global de Sustentabilidade ou Índice Dow Jones de sustentabilidade. Realizada a terceira conferência da Organização Mundial do Comércio em Satle, Washington
1974	O termo buraco de ozônio é forjado É proclamada a declaração de Coyococ (México) pela conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento	2000	O segundo Fórum Mundial de Água é realizado na Holanda.
2001			
Quarta Conferência da Organização Internacional do Comércio, realizada em Doa, no Qatar			

**Quadro 4:** Evolução do pensamento sustentável  
Fonte: FBDS (2005)

Apesar desta evolução, o desenvolvimento sustentável é ainda um conceito contestado. Algumas organizações que operam no terceiro mundo estão trabalhando em introduções do desenvolvimento sustentável em relação a uma

perspectiva progressista. Estas organizações estão tentando exercitar o controle social sobre o capital. Entretanto, o desenvolvimento sustentável é definido ainda pela maior parte como a primazia ao mercado em alocar recursos nas tomadas de decisão, vendo o ambiente somente como um interesse subsidiário ao perseguir seu objeto principal de promover o crescimento econômico (CASTRO, 2004).

Atualmente o desenvolvimento sustentável necessita da criação de uma estrutura para distinções éticas entre bons e ruins, direito e errado, que concedam a validade positiva ao comum e ao detalhe, ao universal e ao aparente, especialmente nas áreas de negócio teórico e prático (VENESS, 2003).

Neste sentido, surgem trabalhos que tentam identificar os principais pontos e demonstrar de forma clara as atividades sustentáveis das empresas. Sendo o principal adversário, além de conseguir mensurar os resultados, a elaboração de estratégias com foco na sustentabilidade das organizações, uma vez que os modelos tradicionais de planejamento não amparam estas atividades e perspectivas.

## **2.2 Estratégia e Sustentabilidade**

A palavra estratégia deriva da posição Ateniese antiga, ou melhor, de *strategos*. *Strategos* era um composto de *stratos*, que significava exército, ou mais propriamente, um exército acampado e espalhado sobre o solo, e ao verbo liderar (CUMMINGS, 1994). O aparecimento do termo acompanhou a crescente complexidade da tomada da decisão militar, onde é um conceito amplamente difundido (ANSOFF, 1981; CUMMINGS, 1994). Desde os primórdios da história da administração as estratégias têm, quase que inevitavelmente, sido concebidas em termos de como os líderes de uma organização planejam o futuro de seus empreendimentos (MINTZBERG; WATERS, 1985). Portanto, estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento em longo prazo (MINTZBERG *et al.*, 1998).

Já no enfoque administrativo, muitas vezes, é encontrado na literatura um conceito que reflete um sinônimo de política. Este pensamento é contestado por Ansoff (1981, p. 100) quando este afirma que, “uma política é uma decisão condicionada, ao passo que a estratégia é uma regra para a tomada de decisões”. Desta forma o autor demonstra o papel orgânico que devem assumir as estratégias

dos gestores, passando de uma visão racional, mecanicista e estática, para uma perspectiva dinâmica, orgânica e complexa (ANSOFF, 1981; SILVA; REBELO, 2003).

A melhor definição de estratégia deve começar por considerá-la e dividi-la em atividades críticas, que são: a) estratégia como um padrão coerente, unificado e integrativo de decisões; b) estratégia como um meio de se estabelecer o propósito de uma organização, em termos de seus objetivos em longo prazo; c) estratégia como uma definição do domínio competitivo de uma empresa; d) estratégia como uma resposta a oportunidades externas e a forças internas e fraquezas como forma de se conseguir vantagem competitiva; e) estratégia como um sistema lógico para diferenciar tarefas diretivas em níveis corporativos, comerciais e funcionais; f) estratégia como uma definição da contribuição econômica e não-econômica que a firma pretende fazer a seus *stakeholders*. Desta forma a definição de estratégia está voltada ao melhor gerenciamento da adaptação da organização em relação às mudanças do ambiente buscando sempre uma vantagem competitiva, e com o objetivo principal tratar dos benefícios dos *stakeholders* (HAX, 1994).

A escolha da forma como serão administradas as estratégias de uma determinada organização está diretamente relacionada com suas possíveis influências, como: a) o âmbito dos produtos ou serviços da organização; b) seus mercados; c) capacidades básicas, crescimento, retorno (TREGOE; ZIMMERMAN, 1980) e alocação de recursos (TREGOE; ZIMMERMAN, 1980; GOOD; CAMPBELL, 1987). Além destas influências outras podem ser identificadas, sendo: a) estrutura organizacional; b) revisão dos planos; c) termos estratégicos; d) confiança do corpo estratégico; e) sugestões específicas; f) a sobreposição da administração e o comércio (GOOD; CAMPBELL, 1987).

A visão estratégica por muitos anos, foi desconsiderada do contexto organizacional, encoberta pela demora das reações organização-ambiente e vice-versa. Porém com o decorrer dos anos e com a rápida influência das informações a resistência à ênfase estratégica foi sendo corrompida pela necessidade de previsibilidade e norteamento para as ações dos gestores. Neste sentido Motta (1991), destaca a importância da estratégia no contexto organizacional quando afirma que o ato de gerir uma organização exige a capacidade dos gestores de fazer julgamentos subjetivos, além de enfrentar e conviver cotidianamente com a

incerteza. Estas incertezas e julgamentos subjetivos podem ter suas conseqüências, amenizadas e/ou realçadas com a utilização de estratégias nas organizações.

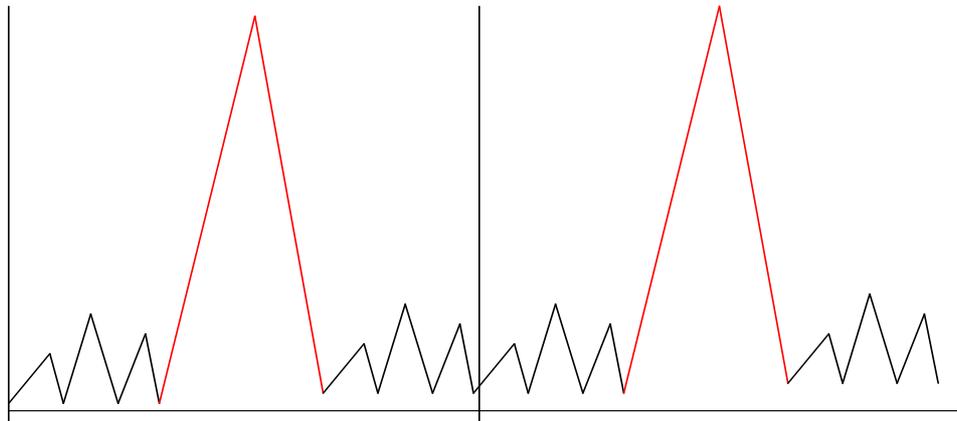
Muitos são os teóricos que desenvolveram metodologias para “enquadrar” as diversas estratégias desenvolvidas pelos gestores. Como, por exemplo, pode-se citar a teoria desenvolvida por Miles e Snow: defensores, prospectores, analistas e reativos – que será abordada no capítulo 3 - que diferencia os comportamentos estratégicos em prospector, analista, reativo e defensivo. Além desta forma de configurar os comportamentos estratégicos, outras serão apresentadas a seguir.

O modelo de Tushman e Romanelli busca dar vistas às mudanças ocorridas, que podem ser interpretadas como exploração dos mercados para tendências, ameaças e oportunidades que surgem no cotidiano das organizações (MILLER, 1992).

O modelo em questão grafa dois tipos de mudança: a primeira de sintonia fina ou (*fine-tuning*), onde as estratégias são de fácil implementação e adaptação e primam pela busca de efetividade organizacional (ROSSETTO E ROSSETTO, 2001).

A adaptação ambiental surge, em contrapartida à dinâmica de mudanças inspirando a orientação estratégica. De forma sintetizada, a adaptação ocorre em função de ajustes desenvolvidos pela própria organização que visa a melhor adaptação com o ambiente em que está inserida (ALPERSTEDT e CUNHA, 2000). Sua importância possui respaldo na afirmação de que a maioria das inovações ocorridas nos produtos são representadas apenas por mudanças incrementais (TUSHMAN E NADLER, 1997).

A segunda forma de inovação é constituída de uma mudança revolucionária, que possui uma versão de maior impacto sobre os processos organizacionais, visando conduzi-la a um patamar mercadológico de destaque frente aos demais concorrentes. Tais mudanças também conceituadas como mudanças quânticas (MILLER, 1992; ALPERSTEDT e CUNHA, 2000), são consideradas graduais, sendo necessárias à separação de forças básicas de mudanças às forças que buscam a estabilidade (ALPERSTEDT e CUNHA, 2000). Tais mudanças podem ser observadas na representação gráfica do modelo, conforme Figura 2.



**Figura 2:** Modelo do Equilíbrio Pontuado

Fonte: Tushman e Romanelli (1985) *apud* Rossetto e Rossetto (2001)

Sob a ótica de Brito e Fachin (2001), não se deve somente considerar a mudança de um estágio (quadrante) para outro, como sendo simples ajustes incrementais ou períodos de mudanças revolucionárias, uma vez que se deve levar em conta as mudanças do próprio ambiente, observando quando o ambiente deixa de ser configurado como sendo pouco determinista para auto determinista, em consequência de decisões organizacionais serem influenciadas por determinados nichos de mercado. Neste sentido, os autores corroboram o papel decisivo do administrador (*management*) em adaptar a organização ao ambiente, levando em consideração os elementos próprios (intrínsecos) de cada organização (MARUCCI; MACHADO-DA-SILVA, 2000), promovendo desta forma a sua sobrevivência frente ao competitivo mercado.

Entre estas mudanças existem outros atores ou fatos que contribuem para a interpretação do modelo como: desencadeadores de mudanças, períodos de fomento, desencadeadores da inércia e períodos de ajuste, representados de forma sintetizada no Quadro 5.

De forma resumida e objetiva os eventos do modelo desenvolvido por Tushman e Romanelli, buscam explorar a função da administração principal de uma organização frente a determinado processo de mudança enfrentados no dia-a-dia organizacional.

EVENTO	RESUMO DO MODELO PONTUADO	
	O QUÊ?	QUANDO?
Desencadeadores de Mudanças	Início de Mudanças.	A margem competitiva frente à concorrência está baixa.
Período de Fomento	Informações prévias a uma mudança revolucionária.	É desencadeada a mudança.
Mudanças Revolucionárias	Geração de novas atitudes buscando reduzir a margem de deficiência em relação ao mercado.	Após o fomento e quando os ajustes incrementais não são suficientes e/ou adequados àquele período estratégico.
Desencadeadores de Inércia	Previne que novas estratégias sejam implementadas por simples impulso.	Após a revolução estratégica o processo busca manter o <i>status quo</i> .
Períodos de Ajuste	Ajustes incrementais buscando adequação dos processos estratégicos.	Não é necessária uma mudança “drástica”, e sim, uma sintonia-fina ( <i>fine-tuning</i> ).

**Quadro 5** – Adaptado de Tushman e Romanelli (1985)

Visualiza-se esta fragmentação de mudanças (Incrementais e Revolucionárias), normalmente, como consequência de escolhas estratégicas que buscam da melhor forma soluções para problemas organizacionais/ambientais (ROIEK; BULGACOV, 1999). Sua necessidade é ratificada pela afirmação de que quanto maior o período de sucesso organizacional, paradoxalmente, fomenta-se uma sensação de domínio absoluto sobre os fatores mercadológicos e uma capacidade reduzida de aprendizado (TUSHMAN; NADLER, 1997). Neste sentido, a percepção dos administradores torna-se imprescindível quando da determinação dos níveis de prioridade de solução dos problemas e consequentes ações estratégicas (BRITO; FACHIN, 2001).

Tregoe e Zimmerman (1980) elaboraram um gráfico (Conforme Quadro 6), diferenciando as estratégias claramente definidas e/ou estratégias com foco obscuro de operações eficientes e ineficientes. Os autores citam o exemplo da W. T. Grant Co. que fora situada no quadrante IV, sendo considerada perdedora por não ter uma perspectiva em longo prazo e por ter preparado planos operacionais inadequados.

OPERAÇÕES	ESTRATÉGIA	
	CLARA ↓	OBSCURA ↓
<u>E F I C I E N T E</u> ⇒	I  Estratégia clara e operações eficientes provocaram êxito no passado e o farão no futuro.	II  Estratégia obscura, mas operações eficientes provocaram êxito no passado, mas isso é incerto no futuro.
<u>I N E F I C I E N T E</u> ⇒	III  Estratégia clara, mas operações ineficientes tiveram êxito por vezes no passado, em curto prazo, mas a crescente concorrência torna duvidoso o êxito no futuro.	IV  Estratégia obscura e operações ineficientes provocaram o fracasso no passado, e o provocarão no futuro.

**Quadro 6:** Relação estratégia/operações  
Fonte: Tregoe e Zimmerman (1980)

Mintzberg e Waters (1985) após mais de dez anos de pesquisas desenvolveram uma definição dos fluxos de decisão das estratégias dos gestores, dividindo-os em:

a) Estratégias puras deliberadas: para que uma estratégia seja enquadrada nesta tipologia é necessário observar que deverá ter sido feito um planejamento considerando todos os detalhes, ou, conforme Mintzberg e Waters (1985, p.13) “deverá existir um nível relativamente concreto de detalhes”. Outro ponto a ser observado é o comprometimento das ações coletivas, ou seja, todos os atores envolvidos no processo estratégico devem ter quaisquer dúvidas dispensadas. As estratégias deliberadas são as intenções plenamente realizadas (MINTZBERG, 1998).

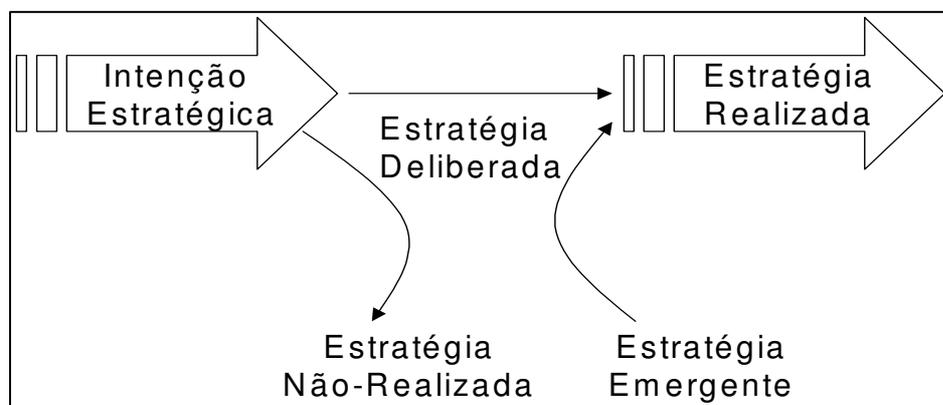
Por fim, este comprometimento coletivo deve ser percebido conforme o planejamento, não sendo pressionado por qualquer força externa, Mintzberg e Waters (1985), destacam tais forças como sendo: mercado, tecnologia, política, etc.

b) Estratégias puras emergentes: para ser considerada como uma estratégia emergente deverá existir o mínimo possível de intenção, já que a ausência total de intenção é difícil de imaginar. Este tipo de estratégia puramente emergente é tão raro quanto as estratégias puramente deliberadas. Torna-se importante ressaltar que

as estratégias emergentes não são sinônimos de caos, mas sim, “ordem não intencional” (MINTZBERG; WATERS, 1985, p. 20). As estratégias emergentes são compostas por um padrão realizado e que não era expressamente pretendido (MINTZBERG *et al.*, 1998).

Por fim, os pesquisadores concluem em seu trabalho que a formação estratégica está alicerçada em duas premissas básicas: uma deliberada e outra emergente. A figura 3 demonstra os tipos de estratégia.

Poucas, ou nenhuma, estratégia são puramente deliberadas, assim como poucas são totalmente emergentes (MINTZBERG *et al.*, 1998; MINTZBERG; WATERS, 1985).



**Figura 3:** Tipos de estratégia  
Fonte: Mintzberg e Walter (1985, p. 13, tradução do autor)

O pesquisador Michael E. Porter criou as difundidas estratégias genéricas, que sob seu ponto de vista, são potencialmente bem-sucedidas para superar a concorrência industrial. As três abordagens estratégicas, elaboradas por Porter (1991), são: a) liderança no custo total; b) diferenciação; e; c) enfoque. Estas três estratégias competitivas serão detalhadas a seguir.

➤ **Liderança no custo total:** Para Porter (1991), consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico.

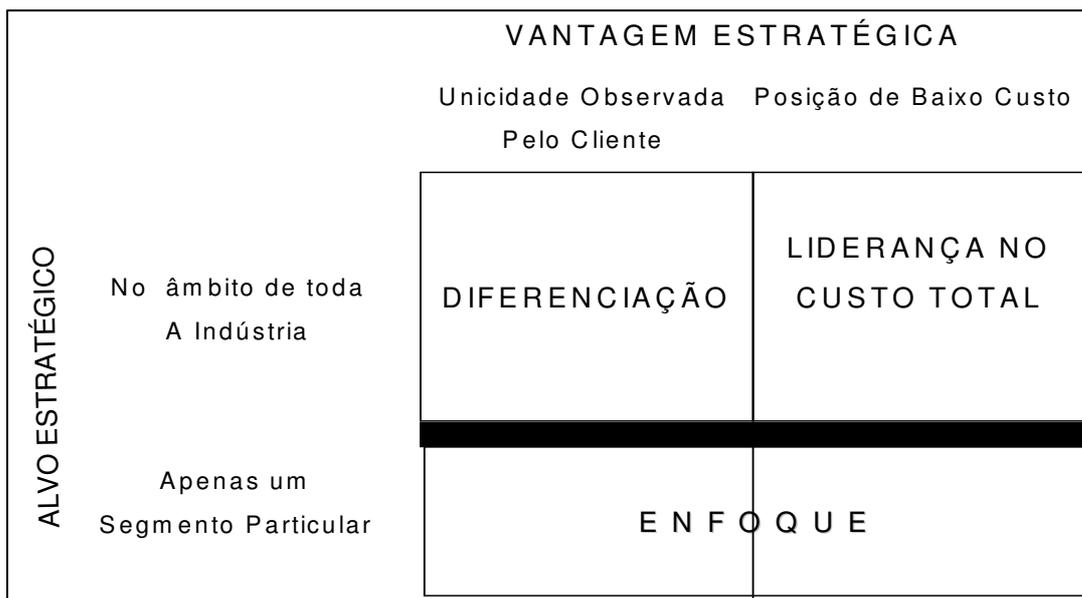
Embora o destaque seja sobre a premissa custo, a qualidade, entre outras áreas também recebem crédito e importância. O autor destaca algumas empresas bem sucedidas nesta linha de posicionamento estratégico – Liderança no custo total – como, por exemplo, Emerson Electric, Texas Instruments, Black and Decker e a Du Pont.

➤ **Diferenciação:** Consiste em diferenciar o produto e/ou serviço oferecido pela organização, criando desta forma, algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria. Torna-se importante ressaltar que esta linha estratégica não permite que a empresa desloque totalmente sua atenção dos custos, eles apenas não são o alvo principal (PORTER, 1991).

Neste sentido a inovação surge como o grande diferencial. Quando a inovação é genericamente proposta, tem aceitação fácil e até desejada por todos de forma rápida (MOTTA, 1991).

➤ **Enfoque:** Para Porter (1991), esta forma estratégica baseia-se em focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico, como com a diferenciação, este princípio pode assumir diversas formas.

Os diferentes enfoques estratégicos de Porter (1991) podem ser ilustrados na figura 4.



**Figura 4:** Estratégias Genéricas  
Fonte: Porter (1991, p. 53)

A relação direta entre estratégias e sustentabilidade pode ser identificada no estudo desenvolvido por Dunphy (2003), quando da elaboração de seis fases sucessivas com que muitas empresas se movem quando buscam a sustentabilidade. Estas fases estão baseadas em uma pesquisa conduzida, no mundo, por um grupo de pesquisadores.

As fases representam um conjunto dos tipos ideais que podem ser usados para ajudar as organizações a definirem onde se encontram no processo de

sustentabilidade empresarial, identificando também os passos seguintes. Estas fases compreendem:

1ª fase: rejeição

2ª fase: não responsabilidade

3ª fase: conformidade

4ª fase: eficiência

5ª fase: estratégias pró-ativas

6ª fase: sustentabilidade empresarial

Um exemplo de empresas que estão diretamente relacionadas à implantação destas fases é a empresa Fuji Xerox, uma corporação multinacional que reinventou seu negócio com estratégias de re-manufaturamento de seus componentes e seus produtos de equipamento de escritório. Este processo é interpretado como eco-manufaturamento porque inclui as peças ou componentes usados re-engenhando uma nova, ou melhor, condição do que um nova, causando assim uma contribuição substancial ao processo de sustentabilidade

Coral (2002), relaciona as principais ferramentas de diagnóstico, tanto no ambiente interno como no externo, enfatizando suas vantagens e desvantagens em relação a uma mudança de estratégias. Conforme Quadro 7.

<b>Etapa do diagnóstico estratégico</b>	<b>Ferramentas de análise utilizadas</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<b>Análise Externa</b>	Análise de cenários	- Criam visões de futuro desejáveis; - Previsão de turbulências para agir estrategicamente.	- Imprevisibilidade do meio ambiente; - Métodos empíricos.
	Análise ambiental	- Conhecimento do meio ambiente no qual a empresa está inserida; - Identificação de novas oportunidades e ameaças.	- Acesso à informação para pequenas e médias empresas; - Interpretação errônea dos dados.
	Análise de mercado	- Informações ricas para elaboração de estratégias de mercado.	- Levantamento de informações setoriais; - Complexidade dos métodos.
	Análise das forças competitivas	- Conhecimento da posição estratégica ocupada pela empresa e concorrentes na indústria; - Base para elaboração e escolha de estratégias competitivas.	- Ausência da variável ecológica como força que interfere na competitividade; - Ausência da variável social como força que interfere na competitividade.
<b>Análise Interna</b>	Matriz BCG	- Simplicidade do método; - Fácil visualização; - Identificação do mix produto/mercado.	- Considera apenas duas variáveis; - Não auxilia na elaboração de novas estratégias; - Menores chances de sucesso do método em ambientes turbulentos.
	Matriz McKinsey	- Incorporação de maior número de variáveis; - Identificação do mix produto/mercado.	- Complexidade do método; - Menores chances de sucesso do método em ambientes turbulentos; - Não auxilia na elaboração de novas estratégias e/ou melhoria da performance.
Análise Interna	Benchmarking	- Levantamento de informações sobre os processos dos concorrentes; - Identificação de pontos fortes e fracos.	- Dificuldade no acesso à informação; - Bases de dados deficientes e desatualizadas.

**QUADRO 7** – Ferramentas para o diagnóstico estratégico

Fonte: Coral (2002, p. 64)

A estratégia se torna uma estrutura fundamental através da qual uma organização pode conseguir sua continuidade, com o objetivo de tratar os benefícios dos *stakeholders* – promovendo uma base para estabelecer a centralização das

transações e contratos sociais (HAX, 1994). Desta forma, as atividades de desenvolvimento sustentável devem estar vinculadas a um cunho de planejamento estratégico (CORAL, 2002).

Para Pereira *et al.* (2002), o planejamento estratégico voltado ao desenvolvimento sustentável deve ser visto interligado diretamente com a responsabilidade social das empresas que apóiam o processo decisório como um todo, bem como com a gestão ambiental direcionada a custos, que além da redução de custos, volta-se também a embasar toda posição estratégica da organização.

A gestão empresarial, com relação à mudança estratégica alicerçada no processo de sustentabilidade, se beneficia da redução de custos produzidos pela gestão ambiental e, conseqüentemente, do aumento das vendas dos produtos, pois estes são produzidos com tecnologia limpa e são frutos de processos de produção não poluentes, do fortalecimento da marca e da fixação de sua nova imagem de empresa sustentável. Neste ensejo, a empresa obtém o reconhecimento da comunidade, fideliza seus consumidores e aumenta a sua base de clientes que passam a valorizar as estratégias de gestão sustentável da empresa (MELO NETO; BRENNAND, 2004).

Compartilhando deste pensamento, Mintzberg (1995) enfatiza que a flexibilidade da estrutura orgânica é vital, dividindo o ambiente, pela sua teoria, em relação à mudança estratégica, em simples ou complexa, estável ou dinâmica, sendo que o ajustamento mútuo das mudanças estratégicas deve dar-se com a emersão em primeira instância do mecanismo de coordenação, e conseqüentemente, sua utilização sendo encorajada pela necessidade de interligação. Entende-se por esta interligação, quando se trata de sustentabilidade, a interligação obrigatória que deve existir entre as equidades econômica, social e ambiental.

Com relação à identificação dos modelos de planejamento estratégico, destaca-se que muitos são os encontrados, tendo cada um características próprias e detalhes peculiares competentes a determinadas necessidades organizacionais. Coral (2002) cita alguns que, sob sua óptica, tornam-se modelos representativos dentre os modelos clássicos existentes, sendo estes: Ackoff (1976); Ansoff (1977); Thomas e Lopes (1978); Rasmussen (1990); Tavares (1991); Certo e Peter (1993); Cunha (1996) e Gracioso (1996), e em outro momento enfoca os modelos de estratégia ambiental representativos ao contexto contemporâneo: Shirvastava; Hart;

Reinhardt; Sharma e Stead e Stead, de tal forma que, sob seu ponto de vista, para ser considerado um modelo de desenvolvimento sustentável deve-se buscar uma união ou cooperação entre os modelos tradicionais de gestão estratégica empresarial e os modelos de estratégias ambientais, o que segundo a autora ainda é um ponto a ser abordado e trabalhado, e ilustra seu modelo PEPSE como um modelo representativo deste novo paradigma – sustentabilidade empresarial.

Dessa forma, conjugar estratégias corporativas com o paradigma de desenvolvimento sustentável é o grande desafio e o grande diferencial de organizações pequenas, médias e de grande porte. A busca por estratégias que almejem, além da competitividade, o diferencial de sustentabilidade é o grande marco de organizações contemporâneas.

Um exemplo de estratégias voltadas à sustentabilidade é da empresa de alimentos Kraft, nos E. U. A. que anunciou recentemente uma parceria estratégica com a Floresta Tropical para suportar o desenvolvimento da produção sustentável de café na Colômbia, no Brasil, na América e no México. (ANONYMOUS, 2004).

Enquanto o relacionamento entre seres humanos e o ambiente natural é teorizado em uma variedade de disciplinas como sociologia, psicologia, antropologia e economia, o desenvolvimento de estratégias sustentáveis ainda está em um estágio nascente (BANERJEE, 2002).

Para Griffiths (2004), sustentabilidade não é o mais longo e inovador conceito acadêmico. É agora, verdadeiramente, uma parte integral do processo do planejamento. As avaliações de sustentabilidade serão uma parte chave da planta de desenvolvimento que necessitarão incorporar a exigência de fornecer uma avaliação ambiental estratégica da estrutura política.

Infelizmente, as estratégias voltadas ao desenvolvimento sustentável da maioria dos governos e de organizações se inclinam para a definição do desenvolvimento, desprezando a sustentabilidade, conduzindo aos problemas insuperáveis de superpopulação, como o consumo desenfreado (CASSILS, 2004).

Em decorrência destas ações, nos últimos anos, surgiu a necessidade de se avaliar o sistema como um todo, com o objetivo de verificar a sua sustentabilidade. Foi a partir destas necessidades que apareceram os primeiros estudos sobre indicadores de sustentabilidade.

## 2.3 Conceitos de Indicadores Sustentáveis

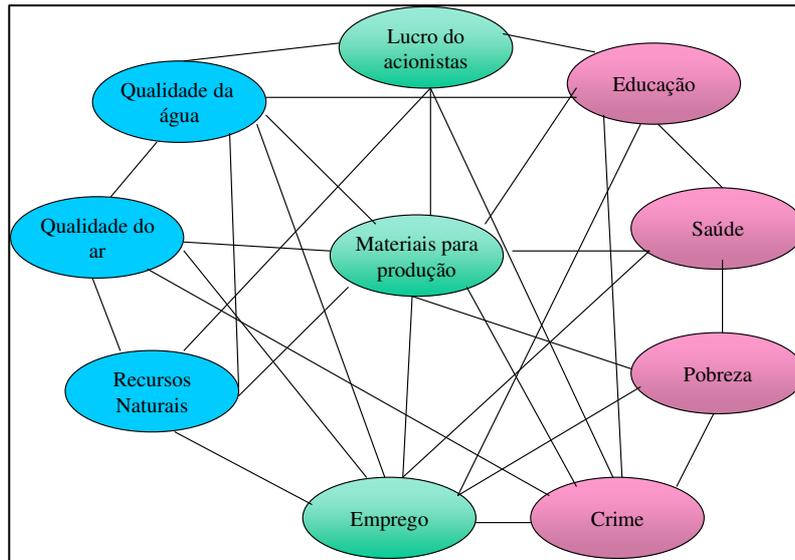
Um indicador é conceituado como um norteador das ações de determinada organização, apontando falhas ou ressaltando procedimentos com êxito. Segundo o *Global Reporting Initiative* (2002), os indicadores de desempenho podem ser quantitativos ou qualitativos. Mesmo oferecendo várias vantagens, os indicadores quantitativos podem ser ambíguos ou insuficientes para medir certos aspectos do desempenho. O GRI acredita que os indicadores qualitativos – aqueles que exigem respostas textuais – são essenciais para a apresentação de um retrato completo do desempenho econômico, ambiental e social de uma organização.

Entende-se indicador como um instrumento que permite a avaliação de um sistema e que determina o nível ou a condição em que esse sistema deve ser mantido para que seja sustentável. Sendo assim, os indicadores são utilizados para operacionalizar conceitos e definir padrões, ou seja, a sustentabilidade (DEPONTIL; ALMEIDAL, 2005).

Através da necessidade de avaliação do *status* de uma empresa e da definição de suas futuras metas, sob a influência de fatores externos, se torna cada vez mais urgente a definição de indicadores de sustentabilidade que sejam amplamente aceitos (GRI, 2002).

Para comunidades com problemas econômicos, sociais, ou ambientais, os indicadores podem apontar uma maneira de chegar a um futuro melhor. Para todas as comunidades, os indicadores podem gerar a discussão entre povos com pontos de vista diferentes, e, durante o processo, ajudá-las a criar uma visão compartilhada daquilo que a comunidade deve ser globalmente. Não há indicadores universais, pois estes podem variar segundo o problema ou objetivo da análise.

Segundo o *Sustainable Measures* (2005), os indicadores de sustentabilidade são diferentes dos indicadores tradicionais do progresso econômico, social, e ambiental. Os indicadores de sustentabilidade empresarial refletem a realidade em que três segmentos diferentes estão interconectados muito firmemente, conforme Figura 5.



**Figura 5:** Interconexão de indicadores de sustentabilidade  
 Fonte: Sustainable Measures (2005)

A figura acima apresentada reflete que a base do recurso natural fornece os materiais para a produção de que os trabalhos e os lucros do acionista dependem. Em seqüência os trabalhos afetam a taxa de pobreza e esta é correlacionada ao crime. A qualidade da água e os materiais usados para a produção têm um efeito direto sobre a saúde.

Segundo o *Sustainable Measures* (2005), outros fatores também podem influenciar os lucros dos acionistas, por exemplo: se um processo requer água limpa, como uma entrada, limpar acima da qualidade antes de processar é uma despesa extra que influencia diretamente os lucros.

Kraemer (2004) destaca que se pode fazer uma distinção entre três tipos diferentes de indicadores ambientais, sendo:

- Indicadores Absolutos: indicadores que informam os dados básicos sem análise ou interpretação;
- Indicadores Relativos: indicadores que comparam os dados com outros parâmetros;
- Indicadores de Empresa, de Centro de Trabalho e de Processo: indicadores ambientais podem referir-se a diferentes equipamentos e, em conseqüência, podem ser obtidos a partir de dados de toda a empresa, de projetos ou centros individuais de trabalho e de departamento ou processo de produção específica;

- Indicadores Relacionados com a Quantidade e com o Custo: indicadores ambientais podem ter relação com quantidade, isto é, com medidas físicas como kilogramas, toneladas, mercadorias, etc.

Já Montibeller-Filho (2001, p. 169), destaca alguns indicadores físicos mais utilizados e que visam expressar a condição da qualidade socioambiental, como por exemplo:

- população servida de água potável;
- população atendida por sistema de esgoto sanitário;
- emissão de dióxido de enxofre;
- emissão de dióxido de carbono;
- produção de resíduos domésticos;
- estado de uso da terra (fins agrícolas, florestas, construções; quadro de erosão e desmatamento);
- contabilidade das fontes de água potável;
- quadro de perda de biodiversidade na agricultura e na vida silvestre.

O *Global Reporting Initiative* (2002), descreve alguns princípios norteadores no processo de elaboração de um relatório que buscam uma visão abrangente do trinômio econômico, ambiental e social de uma determinada organização refletindo sua contribuição ao paradigma do desenvolvimento sustentável. A função dos indicadores de desempenho da GRI é fornecer informações sobre os impactos econômicos, ambientais e sociais da organização relatora de modo a aprimorar a comparabilidade entre os relatórios e entre as organizações que os produzem.

Estes princípios objetivam, também, comparações ao longo do tempo entre diferentes organizações, tratando com credibilidade os assuntos importantes para as partes interessadas. Tais objetivos podem ser sintetizados da seguinte forma:

- **Transparência:** A completa divulgação dos processos, procedimentos e hipóteses usadas na elaboração são essenciais para a credibilidade do relatório;
- **Inclusão:** A organização relatora deve, de maneira sistemática, engajar as partes interessadas para aumentar progressivamente a qualidade de seus relatórios;
- **Verificabilidade:** Os dados do relatório devem ser relatados, compilados, analisados e divulgados de maneira que auditores internos ou fornecedores externos de verificação possam confirmar sua confiabilidade;

- Abrangência: Toda informação relevante em relação ao desempenho econômico, ambiental e social da organização relatora deve ser apresentada no relatório de maneira consistente com os limites declarados, o escopo e o prazo;
- Relevância: Relevância é o grau de importância dado a um aspecto, um indicador ou uma informação em particular. Ela representa um marco de referência a partir do qual a informação se torna suficientemente significativa para ser incluída no relatório;
- Contexto de sustentabilidade: A organização relatora deve colocar seu desempenho num contexto mais amplo no que se refere aos limites ecológicos, sociais ou de outra natureza, desde que esse contexto dê maior significado às informações contidas no relatório;
- Exatidão: Este princípio se refere à meta de atingir um alto padrão de exatidão e uma mínima margem de erro que permitam aos usuários dos relatórios tomar suas decisões com um alto grau de confiança;
- Neutralidade: Os relatórios devem evitar distorções na seleção e apresentação das informações e devem fornecer um relato equilibrado do desempenho da organização;
- Comparabilidade: A organização relatora deve manter padrões consistentes para definir os limites e o e escopo de seus relatórios. Quando houver mudanças, elas devem ser divulgadas, e as informações previamente relatadas devem ser retificadas;
- Clareza: A organização relatora deve ter em mente as diferentes necessidades e os diferentes níveis de conhecimento das partes interessadas e disponibilizar as informações de maneira a atender o maior número possível de usuários, garantindo um nível adequado de detalhamento;
- Periodicidade: Os relatórios devem fornecer informações de acordo com um cronograma regular que satisfaça as necessidades dos usuários e seja compatível com a natureza das próprias informações.

Os indicadores de meio ambiente estão estreitamente associados aos métodos de produção e de consumo, refletindo, freqüentemente intensidades de emissões ou de utilização dos recursos e suas tendências e evoluções dentro de um determinado período (KRAEMER, 2004).

## 2.4 Características dos Indicadores

Algumas características, conforme o *Sustainable Measures* (2005), são determinantes para a caracterização de indicadores eficientes, como:

- relevância: mostrando algo sobre o determinado sistema que está em estudo;
- fácil compreensão: tem de serem uniformes e claros para todos. A pessoa necessita saber o que se diz, o indicador deve ser compreensível;
- confiáveis: tem de ser confiáveis quanto às informações resultantes do processo. Um indicador é somente útil se a pessoa souber que pode acreditar naquilo que está sendo mostrado.;
- dados acessíveis: a informação tem de estar disponível para ser utilizada em qualquer momento, fornecendo informação oportuna.

No entender de Depointil e Almeidal (2005), um conceito de sustentabilidade que enfoca, também, ambiente rural está correlacionado com as seguintes características ou atributos:

- adaptabilidade – está relacionada com a flexibilidade do sistema, é a capacidade do sistema de encontrar novos níveis de equilíbrio, caracterizada pelas flutuações de suas variáveis;
- diversidade – a diversidade permite a complexidade. A diversidade possibilita a manutenção, em níveis favoráveis, dos benefícios proporcionados pelo sistema, ao longo do tempo;
- eqüidade – a eqüidade apresenta dupla dimensão: intrageracional e intergeracional. A primeira está relacionada com a disponibilidade de um sistema mais seguro para a sociedade e a segunda pode ser definida como a satisfação das necessidades presentes sem comprometer a capacidade das futuras gerações de garantirem suas próprias necessidades;
- resiliência – é a capacidade do sistema de retornar ao estado de equilíbrio ou manter o potencial produtivo depois de sofrer perturbações graves. Essa resiliência opera dentro de certos limites. Se a magnitude de uma perturbação excede a esses limites, o sistema não é capaz de retornar à condição inicial;
- manutenção ou durabilidade – é a capacidade de conservação do sistema ao longo do tempo;

- interação entre as dimensões – é a inter-relação e integração entre diferentes dimensões, como a social, a econômica, a ambiental e a cultural.

Apesar dessas características serem correlacionadas com o desenvolvimento sustentável rural, observa-se claramente que estas podem ser atribuídas e/ou fundamentadas também com relação à sustentabilidade corporativa.

O *Global Reporting Initiative* (2002), destaca dois tipos de indicadores que possuem características diferenciadas, sendo estas:

i) Indicadores essenciais: são relevantes para a maioria das organizações relatoras e importantes para a maioria das partes interessadas;

ii) Indicadores adicionais: possuem procedimento importante na medição econômica, ambiental ou social, mas são usados por poucas organizações relatoras; fornecem informação de interesse para os parceiros e são especialmente importantes para a entidade relatora; são “candidatos” ao conjunto de indicadores essenciais no futuro.

## **2.5 Abordagens para a Mensuração da Sustentabilidade Corporativa**

### 2.5.1 Dow Jones Sustainability Index (DJSI)

Lançado em 1999, os índices do Dow Jones Sustentabilidade são um dos primeiros índices globais que seguem o desempenho financeiro das companhias sustentáveis mundiais. Baseado na cooperação de índices, os gerentes recebem recurso com as marcas de nível de confiança e objetivas para controlar *portfólios* da sustentabilidade. Cinqüenta licenças de *Dow Jones Sustainability Index* são mantidas atualmente por gerentes de recurso em 14 países para controlar uma variedade de produtos financeiros incluindo fundos ativos e clientes segregados. No total, estas licenças controlam presentemente 2,8 bilhões EUR baseados no *Dow Jones Sustainability Index* (DOW JONES, 2005).

A qualidade da estratégia e da gerência de uma empresa e seu desempenho em tratar das oportunidades e dos riscos que se derivam dos desenvolvimentos econômicos, ambientais e sociais podem ser quantificados e usados para identificar e selecionar as principais organizações que podem receber investimento.

Segundo o Dow Jones (2005), as principais empresas engajadas no desenvolvimento sustentável indicam níveis elevados de competência em administrar de forma global os desafios da indústria em uma variedade de áreas, como: estratégia, financeira, cliente e produto, ser humano, administração em geral.

Os índices do Dow Jones, STOXX Ltda e o Grupo do SAM formaram os índices do Dow Jones Sustainability Index (DJSI). Os componentes de DJSI são selecionados por uma avaliação que incorpora a sistemática da sustentabilidade e incluem somente as empresas relacionadas com a internet (*worldwide companies*). Os DJSI fornecem, conseqüentemente, uma ponte entre as companhias que executam princípios de sustentabilidade e os investidores que desejam lucrar com seu desempenho superior e perfis favoráveis de risco e retorno.

Para investidores, a integridade da avaliação incorporada da sustentabilidade e o cálculo do índice asseguram que os DJSI sejam índices independentes, de confiança e investimento com relação à sustentabilidade corporativa.

O questionário completo do DJSI apresenta 73 questões, agrupadas de acordo com o trinômio de sustentabilidade corporativa, conforme Quadro 8:

<b>Dow Jones Sustainability Index</b>	
Dimensão Econômica	01 a 10 – Governança Corporativa 11 a 13 – Relações com o investidor 14 a 16 – Planejamento Estratégico 17 a 18 – Sistemas de mensuração/scorecards 19 a 21 – Gerenciamento de Risco e Crises 22 a 26 – Códigos de conduta 27 a 28 – Gestão de Relacionamento com os Clientes
Dimensão Ambiental	29 a 33 – Política de Gestão Ambiental 34 – Performance Ambiental 35 a 38 – Sistema de Gestão Ambiental Avançado 39 a 41 – Liderança nos Produtos (ACV, etc) 42 a 46 – Estratégia Climática
Dimensão Social	47 a 49 – Indicadores de Práticas Trabalhistas 50 a 54 – Desenvolvimento do capital humano 55 a 64 – Atração e Retenção de Talentos 64 a 67 – Gestão do Conhecimento / Aprendizagem Organizacional 68 – Padrões para fornecedores 69 a 70 – Envolvimento dos <i>Stakeholders</i> 71 a 73 – Cidadania Corporativa/Filantropia

**Quadro 8** – Estrutura do questionário do Dow Jones Sustainability Index  
Fonte: Strobel (2005)

O investimento em sustentabilidade, através do DJSI, vem impulsionando, cada vez mais, investidores a diversificarem seus *portfólios*, fazendo investimentos em organizações que ajustam melhor as suas práticas com a sustentabilidade corporativa.

## 2.5.2 Global Reporting Initiative (GRI)

Este relatório voltado à sustentabilidade empresarial (GRI), foi elaborado através de uma iniciativa comum da organização não-governamental *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES) e do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA).

O objetivo principal do GRI é melhorar a qualidade, o rigor, e a aplicabilidade dos relatórios de sustentabilidade. Muitos são os colaboradores que apóiam esta iniciativa como, por exemplo, representantes da indústria, grupos ativistas sem fins lucrativos, órgãos contábeis, de organizações de investidores e de sindicatos, entre outros (GRI, 2002).

O *Global Reporting Initiative* tem uma visão futurista, em que se compromete a aprimorar de forma continuada a estrutura e o conteúdo das *Diretrizes* para melhor expressar consensos sobre a medição de desempenho no quesito desenvolvimento sustentável.

Em um contexto mais amplo, a missão da GRI é aumentar a compatibilidade, consistência e utilidade dos relatórios. O objetivo da GRI e de suas diretrizes como um todo, é captar e expressar o consenso emergente sobre procedimentos de elaboração de relatórios criando um ponto de referência para as partes interessadas (GRI, 2002).

Os indicadores divididos por categoria econômica, social e ambiental, que são abordados pelo *Global Reporting Initiative*, podem ser observados no Quadro 9.

Categoria	Aspecto
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Econômico               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Impactos econômicos diretos</b></li> </ul> </li> </ul>	Clientes Fornecedores Funcionários Investidores  <b>Setor público</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiental</li> </ul>	Materiais Energia Água Biodiversidade

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Impactos Ambientais</b></li> </ul>	Emissões e resíduos Fornecedores Produtos e serviços Adequação à legislação Transporte <p style="text-align: right;"><b>Total</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Social <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Práticas Trabalhistas</b></li> <li>○ <b>Direitos Humanos</b></li> <li>○ <b>Sociedade</b></li> <li>○ <b>Responsabilidade sobre produtos e serviços</b></li> </ul> </li> </ul>	Emprego Relações com funcionários Saúde e segurança Treinamento e educação <p style="text-align: center;"><b>Diversidade e oportunidade</b></p> Estratégia e gestão Não-discriminação Liberdade de associação e de negociação coletiva Trabalho infantil Trabalho forçado e compulsório Procedimentos disciplinares Procedimentos de segurança <p style="text-align: center;"><b>Direitos indígenas</b></p> Comunidade Suborno e corrupção Contribuições políticas <p style="text-align: center;"><b>Competição e política de preços</b></p> Saúde e segurança dos consumidores Produtos e serviços Propaganda <p style="text-align: center;"><b>Respeito à privacidade</b></p>

**Quadro 9** – Hierarquia das diretrizes  
Fonte: Adaptado de GRI (2002)

A *Global Reporting Initiative* estimula todas as organizações, sem distinção do seu tamanho, setor ou localização a começarem a utilizar as suas diretrizes. O aprendizado mútuo é um ingrediente essencial no aprimoramento contínuo de todos os componentes da estrutura de elaboração de relatórios da *Global Reporting Initiative*.

### 2.5.3 Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial

O Instituto Ethos (2005), afirma que existe a necessidade de uma análise que relacione aspectos da sustentabilidade com reconhecidos fatores de sucesso nos negócios. Tais análises já foram agrupadas em uma série de estudos, referentes tanto à situação de países desenvolvidos como de países emergentes. Tais estudos podem ser assim identificados:

- **Buried Treasure:** Estudo desenvolvido pela empresa SustainAbility (consultoria internacional de estratégia empresarial), e o IFC, que tem como foco países desenvolvidos. O estudo gerou uma matriz de evidências que relaciona aspectos fundamentais da sustentabilidade a uma série de reconhecidos fatores de sucesso nos negócios;

- Developing Value: Trata-se do primeiro estudo em larga escala a analisar o “business case” para sustentabilidade em mercados emergentes. O estudo destaca as várias oportunidades para as empresas da África, Ásia, Europa Central, Europa Oriental, e América Latina;
- Estudo com foco Brasil – Matriz Brasileira de Evidências de Sustentabilidade: O estudo com foco Brasil utiliza uma matriz de evidências para ilustrar a correlação entre as ações sustentáveis (colunas) e os fatores de sucesso nos negócios (linhas). Portanto, em cada célula dessa matriz encontram-se evidências da correlação entre dois conceitos, como por exemplo: aumento das receitas *versus* melhoria no processo ambiental. O detalhamento de cada célula traz um descritivo das razões da correlação, bem como os casos de sucesso que a comprovam.

Empresas que não se consideravam atingidas pelo desenvolvimento sustentável empresarial há três anos são afetadas atualmente, e as que hoje não se sentem atingidas podem enfrentar uma situação muito diferente daqui a três anos (ETHOS, 2005).

Strobel (2005, p. 67) enfatiza que a “abordagem do Instituto Ethos, não pode ser considerada como avaliação da sustentabilidade corporativa como um todo”. Porém deve-se ressaltar que este instrumento possui algumas questões interessantes que podem ser observadas nos seus indicadores e correlacionadas com outras abordagens de mensuração da sustentabilidade corporativa.

#### 2.5.4 Modelo de Planejamento Estratégico para Sustentabilidade Empresarial

O modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial (PEPSE) foi elaborado por Eliza Coral, no ano de 2002. Este modelo apresenta um conjunto de indicadores que servem para medir o grau de sustentabilidade de uma empresa.

O modelo evidencia carências nos modelos tradicionais frente às questões ambientais, econômicas e sociais (conhecido como *triple bottom line*, ou resultado triplo).

O modelo PEPSE identifica complementaridades entre os modelos de planejamento estratégico, relacionando a variável ambiental e a variável social com as estratégias de negócios e indicadores de desempenho (CORAL, 2002).

### 2.5.5 Outras Abordagens

- ◆ Social Accountability ou SA8000 – Esta norma internacional explicita alguns pré-requisitos com cunho de responsabilidade social, para possibilitar a uma empresa (NORMA SA8000, 2001): i) desenvolver, manter e executar políticas e procedimentos com o objetivo de gerenciar aqueles temas os quais ela possa controlar ou influenciar, e, ii) demonstrar para as partes interessadas que as políticas, procedimentos e práticas estão em conformidade com os requisitos desta norma. Esta norma enfatiza alguns requisitos com relação ao âmbito social, como: trabalho infantil, trabalho forçado, saúde e segurança, liberdade de associação e direito à negociação coletiva, discriminação, práticas disciplinares, horário de trabalho, remuneração e sistemas de gestão.
- ◆ ISO 14031 – É uma norma com cunho de processo de avaliação do desempenho dos sistemas das organizações. Segundo Kraemer (2004) os indicadores para a avaliação do desempenho ambiental, propostos por esta norma, são utilizados pelas organizações como um meio de apresentar dados quantitativos ou qualitativos ou informações de uma forma mais compreensível e útil. Eles ajudam a converter dados selecionados em informações precisas quanto ao desempenho ambiental, através do desempenho do gerenciamento ambiental da organização, do desempenho ambiental das operações da organização ou da condição ambiental.
- ◆ AA1000 – Desenvolvida pelo Instituto de Responsabilidade Social e Ética – ISEA, foi criada para assistir organizações na definição de objetivos e metas, na medição do progresso em relação a estas metas, na auditoria e relato da performance e no estabelecimento.  
Compreendem princípios e normas de processo. Os estágios das normas de processo são: planejamento; responsabilidade; auditoria e relato; integração de sistemas; comprometimento dos stakeholders (KRAEMER, 2005).  
As normas de processo da AA1000 associam a definição e a integração de sistemas dos valores da organização com o desenvolvimento das metas de desempenho e com a avaliação e comunicação do desempenho organizacional.
- ◆ Índice de Desenvolvimento Social e Ambiental (IDSA) – Segundo Montibeller-Filho (2001), este índice revela a posição relativa do caso observado entre o pior e o melhor, situado no universo de casos pesquisados quanto ao indicador

considerado. As transformações estruturais a ele inerentes exigem período relativamente longo – dez ou mais anos – para sua verificação. O índice tem grande valor quando utilizado para fins de elaboração de diagnóstico socioeconômico e ambiental de um país, identificando a evolução apresentada.

- ◆ Trust Funds – canalização de recursos privados para atividades de cunho social. No Brasil, destacam-se como exemplo de fundações ou *trust funds* a Fundação Bradesco, Fundação Roberto Marinho, etc. O *Council on Foundations* (COF) é referência internacional no tocante aos requisitos mínimos para fundações (REPONSABILIDADE SOCIAL, 2005).
- ◆ Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) - Ele parte do pressuposto de que para aferir o avanço de uma população não se deve considerar apenas a dimensão econômica, mas também outras características sociais, culturais e políticas que influenciam a qualidade da vida humana. Seu objetivo principal é oferecer um contraponto com o PIB, pretendendo, também, ser uma medida geral, sintética, do desenvolvimento humano (PNUD Brasil, 2005).
- ◆ El Serafy – Este indicador destaca que para garantir a sustentabilidade, o término de um recurso natural não renovável, que representa uma desinvestimento do ponto de vista econômico, deveria ser convertido em outros ativos. Assim, segundo Montibeller-Filho (2001, p. 144), trata-se de substituir o “capital natural” pelo capital produzido pelos homens, para assegurar rendas futuras. Segundo esta visão, uma parte da série finita de receitas pela venda do recurso esgotável deve ser convertida numa série infinita de rendas reais.
- ◆ David Pearce – Montibeller-Filho (2001) afirma que este indicador considera não apenas o capital natural (como o El Serafy), mas também o capital produzido pelo homem (meios de produção produzidos). Através de fórmulas matemáticas Pearce interpreta o posicionamento de seu indicador, identificando a condição de sustentabilidade e o índice de sustentabilidade.

## 2.6 Considerações Finais

Após uma revisão bibliográfica que englobou vários pontos da sustentabilidade corporativa desde os conceitos, âmbitos, sua evolução e principais abordagens encontradas para trabalhar o tema da sustentabilidade empresarial, algumas observações são necessárias:

- ◆ Muitas são as forças e/ou pressões que exercem forte influência sobre a estrutura organizacional como: sociedade, clientes internos, fornecedores, concorrentes, e que buscam cada vez mais o desenvolvimento sustentável a nível local, regional e global;
- ◆ Observa-se que a sustentabilidade empresarial, como comprometimento organizacional, deve iniciar pelo posicionamento da organização, que está alicerçada em uma cultura ímpar para cada empresa. Desta forma, instrumentos que agilizem ou que explanem de forma confiável e sólida este posicionamento são necessários;
- ◆ A utilidade de um modelo conceitual não se restringe apenas ao processo de escolha de indicadores, mas também à sua capacidade de realçar indicadores que, mesmo não refletindo as prioridades atuais, podem ter grande importância no futuro (VAN BELLEN, 2002);
- ◆ Durante o estudo várias abordagens foram identificadas, porém, a grande maioria apresentou um viés em uma determinada esfera da sustentabilidade, caracterizando assim, a busca pela competitividade;
- ◆ O modelo PEPSE demonstrou o maior equilíbrio entre o trinômio da sustentabilidade, estruturando o grau de desenvolvimento sustentável através do filtro de variáveis detectadas passo a passo. Outro ponto de destaque do modelo PEPSE sobre as demais abordagens é a busca pelo desenvolvimento sustentável alicerçado no planejamento estratégico, analisando o momento atual e desenvolvendo ações futuras.

Desta forma, utilizando-se de uma adaptação do trabalho de Strobel (2005), conforme Quadro 10, o presente estudo busca traçar um comparativo entre as abordagens anteriormente destacadas. Os temas foram divididos de acordo com as esferas da sustentabilidade, ou seja, aspectos sociais, ambientais e econômicos.

	TEMA	DJSI	GRI	ETHOS	PEPSE
A M B I E N T A L	Política ambiental da empresa, com diretrizes voltadas ao meio ambiente	X	X	X	X
	Incidentes ambientais	X	X		
	Pessoa responsável pelo meio ambiente	X		X	
	Elaboração e acompanhamento de metas ambientais	X	X	X	X
	Sistema de gestão ambiental, incluindo tratamento de efluentes e resíduos	X	X	X	X
	Acomp. consumo de energia; gases efeito estufa; água; lixo	X	X	X	
	Análise do ciclo de vida dos produtos	X	X	X	X
	Gerenciamento do risco ambiental	X	X	X	
	Biodiversidade		X	X	X
	Fornecedores e Meio Ambiente	X	X	X	
	Atendimento à legislação ambiental		X	X	
	Imagem corporativa e dos produtos voltada ao Meio Ambiente	X			X
S O C I A L	Política social da empresa, com diretrizes voltadas ao social	X	X	X	X
	Saúde e segurança dos empregados e clientes		X	X	X
	Indicadores sociais	X	X	X	
	Elaboração e acompanhamento de metas sociais	X	X		X
	Índice de satisfação dos empregados	X	X		X
	Gestão do conhecimento, treinamento	X	X	X	X
	<i>Turn Over</i> de empregados	X	X	X	X
	Motivação para o trabalho, incluindo remuneração e benefícios	X	X	X	X
	Valorização da diversidade	X	X	X	
	Campanhas internas para sustentabilidade			X	X
	Índice de satisfação dos <i>stakeholders</i>	X	X	X	X
	Fornecedores: exigências sustentáveis, crescimento e qualidade	X	X	X	X
	Comunicação sustentabilidade com <i>stakeholders</i> ; publicação de balanço social	X	X	X	X
	Contribuição ao desenvolvimento da comunidade	X	X	X	X
	Código de conduta (Ética)	X	X	X	
	Código de defesa do consumidor			X	X
	Relações com sindicatos	X	X	X	
	Identificação dos <i>stakeholders</i>		X	X	
Gestão participativa		X	X		
E C O N Ô M I C O	Indicadores de desempenho financeiro				X
	Sistema de indicadores ( <i>Balanced Scorecard</i> )	X			
	Market Share regional		X		X
	Custos dos bens, materiais e serviços comprados		X		
	Compras pagas em conformidade com contrato		X		
	Folha de pagamento e benefícios por região		X		
	Dividendos pagos		X		
	Pagamento de impostos por país		X		
	Subsídios recebidos por país		X		
	Encontros com investidores – resp. social e ambiental	X			X
	Estratégia empresarial				X
	Competitividade				X
	Ferramentas de gestão corporativa				X
	Sistemas de avaliação do desempenho				X
	Qualidade dos produtos/serviços				X
Processo de Pesquisa e Desenvolvimento				X	

**Quadro 10:** Comparação dos principais temas e indicadores

Fonte: Adaptado de Strobel (2005)

Por fim, o modelo que será utilizado no presente estudo será o modelo PEPSE por entender que este preenche as lacunas deixadas pelas demais abordagens, mensurando de forma confiável o grau de sustentabilidade empresarial,

ou seja, identificando qual o percentual de sustentabilidade e assim sendo possível, através do mesmo identificar se a organização é ou não sustentável. Outro fator relevante na decisão da utilização deste modelo é o fato de o mesmo atender ao conceito de sustentabilidade que enfoca o equilíbrio entre as dimensões básicas (ambiental, social, econômica) de forma igual, sem viés.

Justifica-se, também, a escolha do modelo por este fazer a ligação do tripé de sustentabilidade com a gestão estratégica da empresa, o que não pode ser visto e/ou elaborado com a utilização de outras abordagens.

No próximo capítulo este modelo será abordado de forma a descrever o procedimento de diagnóstico estratégico, etapa por etapa.

### 3 MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL (PEPSE) – CORAL (2002)

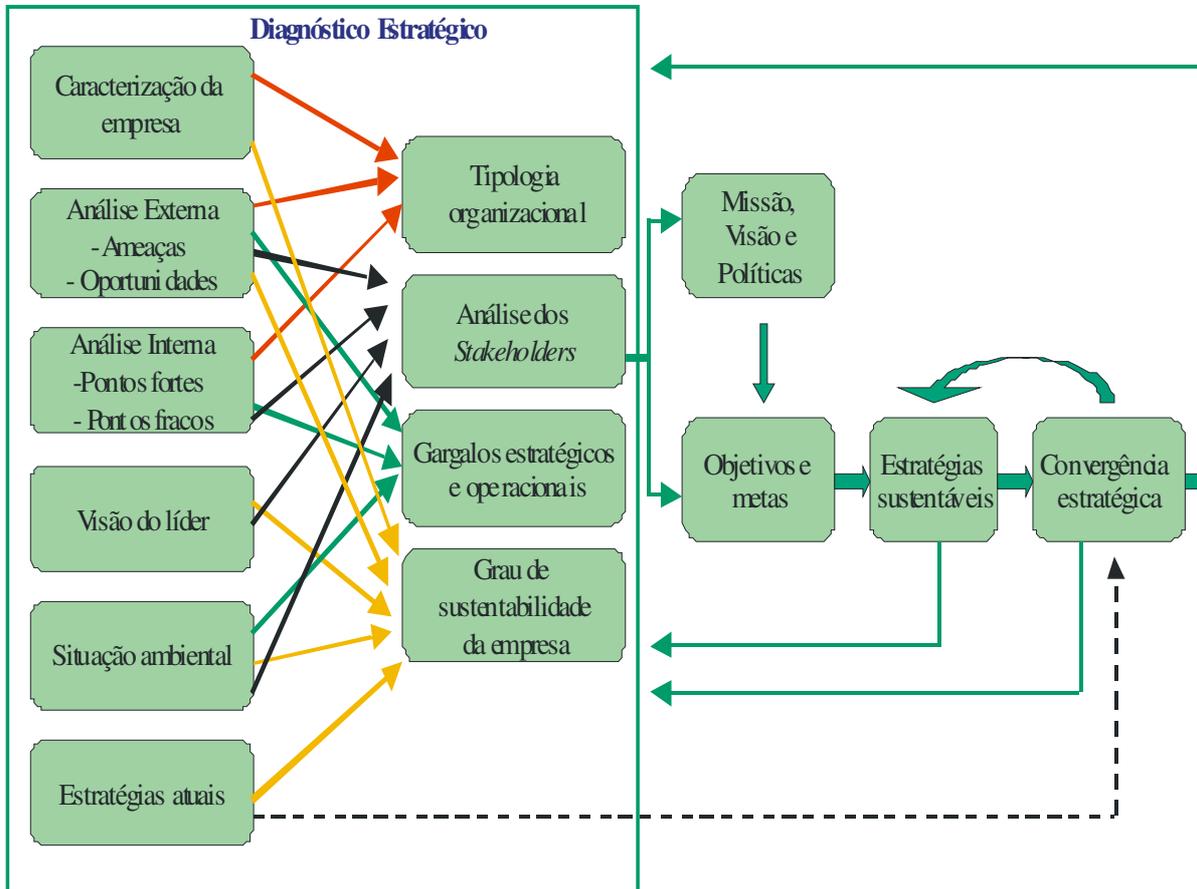
Modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial (PEPSE), desenvolvido por Coral (2002), apresenta-se em primeira abordagem dividindo o processo de análise em macro-etapas (Figura 6), estruturando a informação do diagnóstico estratégico para futura elaboração de estratégias sustentáveis, bem como a escolha de ferramentas mais adequadas à sua implantação.



**Figura 6:** Macro-Etapas do Modelo PEPSE  
Fonte: Coral (2002, p.130)

O presente modelo diferencia-se dos tradicionais quando distingue as etapas: i) de diagnóstico estratégico; ii) estratégias sustentáveis; e; iii) projeto de desenvolvimento. O diagnóstico estratégico divide-se em duas etapas distintas, que são o levantamento e a análise de dados. Estes dados coletados servirão de subsídio para a tomada de decisão, definição de objetivos, metas e elaboração de estratégias sustentáveis. A Figura 7 destaca as etapas do modelo PEPSE.

O modelo PEPSE baseia-se na premissa de desenvolvimento sustentável para a indústria, buscando a viabilidade e/ou equilíbrio econômico, ambiental e social.



**Figura 7:** Modelo PEPSE  
 Fonte: Coral (2002, p.131)

Tendo em vista as limitações de tempo este trabalho enfatizará o processo de diagnóstico estratégico descrito no modelo PEPSE, deixando para futuros trabalhos a complementação das demais etapas. Desta forma, a seguir será descrita a forma de interpretação do que compõe esta etapa.

### 3.1 Diagnóstico Estratégico

Conforme Coral (2002), as etapas que compõem o diagnóstico estratégico podem ser definidas e/ou conceituadas, conforme a seguir:

A primeira etapa é constituída de coleta dos dados para suporte das posteriores fases, como a caracterização da empresa, que compreende um levantamento de informações sobre o tipo da empresa, abrangendo: a) natureza de suas atividades; b) principais produtos; c) rentabilidade; d) destino de suas vendas; e) posição no mercado; f) margem sobre vendas; g) investimentos em pesquisa e desenvolvimento e recursos humanos; h) utilização da capacidade instalada; e; i) tecnologia disponível. Outro ponto a ser identificado é a visão dos gestores em relação aos clientes, materiais, parcerias, negócios e outros fatores que contribuem para sua competitividade.

A análise externa será efetuada através da interpretação das seguintes variáveis: a) clientes; b) fornecedores; c) produtos substitutos; d) entrantes em potencial; e; e) intensidade da rivalidade entre os concorrentes, em relação ao meio ambiente, à sociedade, conforme Apêndice A. Os atores que podem influenciar a organização também devem ser estudados nesta fase, como por exemplo:

- Clientes;
- Fornecedores;
- Concorrentes;
- Entrantes potenciais;
- Produtos substitutos;
- Governo;
- Sociedade;
- Meio Ambiente Natural;

A análise interna compreende o levantamento de informações sobre a infraestrutura existente na empresa, observando os pontos fracos e fortes, estudando as seguintes variáveis: a) gestão estratégica; b) recursos humanos; c) gestão de processos e tecnologia de produção; d) desenvolvimento de produtos; e) garantia de qualidade; f) gestão da informação; g) logística; h) gestão financeira; comercialização e marketing; i) gestão ambiental, conforme Apêndice A.

No entender de Coral (2002) essa análise fornecerá subsídios para a caracterização da tipologia e arquitetura organizacional.

A interpretação do entendimento dos líderes determinados nos pontos descritos, conforme Apêndice A, constituirá o item visão do líder. A caracterização da situação ambiental buscará colecionar dados para a identificação de gargalos estratégicos e operacionais.

O levantamento das estratégias atuais deverá ser classificado de acordo com o Quadro 11.

<u>Negócios/Desenvolvimento</u>	<u>Produto/Serviço/Mercado</u>	<u>Ambiental e Social</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferenciação</li> <li>- Baixo Custo</li> <li>- Foco</li> <li>- Investimento</li> <li>- Manutenção</li> <li>- Desinvestimento</li> <li>- Redução de custos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento de mercado</li> <li>- Desenvolvimento de produto</li> <li>- Penetração</li> <li>- Diversificação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atendimento à legislação</li> <li>- Prevenção da poluição</li> <li>- Produto planejado</li> <li>- Tecnologias limpas</li> <li>- Visão sustentável</li> <li>- Diferenciação do produto</li> <li>- Diferenciação do processo</li> </ul>
	<u>Operacionais</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescimento dos colaboradores</li> <li>- Desenvolvimento da comunidade</li> <li>- Responsabilidade social</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing</li> <li>- Produção</li> <li>- Financeiro</li> <li>- P&amp;D</li> <li>- Recursos Humanos</li> </ul>	

**Quadro 11** – Estratégias de negócios, Produto/serviço/mercado, ambientais e sociais  
 Fonte: Coral (2002, p. 142)

O Apêndice A apresenta de forma reduzida os principais pontos a serem identificados por cada etapa e variável.

A definição de gargalos estratégicos e operacionais auxiliará, na priorização de ações que visam à eliminação e/ou redução dos impactos negativos destes gargalos que são definidos como: i) gargalos estratégicos, ameaça que tem alta probabilidade de agir negativamente na competitividade da empresa; e; ii) gargalo operacional, um ponto fraco que dificulta a operacionalização das estratégias da empresa.

O grau de sustentabilidade da empresa é entendido pelo inter-relacionamento das seguintes variáveis:

- Capacidade de implantação das estratégias;
- Impacto ambiental da atividade;
- Disponibilidade de recursos;
- Crescimento do mercado;
- Posição competitiva;
- Visão do líder;
- Responsabilidade social.

A variável capacidade de implantação das estratégias utilizar-se-á dos comportamentos estratégicos identificados por Miles e Snow. Conforme Quadro 14.

Postura Prospectora	Caracterizada por empresas que continuamente buscam oportunidades mercadológicas, experimentando respostas às inclinações emergentes do ambiente; freqüentemente elas criam mudanças e incertezas às quais os concorrentes devem responder.
Postura Analista	Em suas áreas mais turbulentas, os executivos da cúpula organizacional observam de perto as novas idéias de seus concorrentes, adotando rapidamente aquelas que aparentam serem mais promissoras.
Postura Reativa	Pela inexistência de uma relação estratégia-estrutura consistente nessas empresas, raramente realizam ajuste de qualquer tipo, a não ser que se sintam forçadas pelas pressões ambientais.
Postura Defensiva	As empresas têm um estreito domínio produto-mercado, como resultado, raramente essas empresas necessitam realizar ajustes significativos em sua estrutura, operações e tecnologia. Ao contrário, dedicam atenção à melhoria da eficiência das operações vigentes.

**Quadro 14** – Comportamentos Estratégicos Miles e Snow

Fonte: Elaborado a partir de Rossetto e Rossetto (2001)

Os Anexos C a I demonstram como se dará a coleta dos dados que compõem estas variáveis. Coral (2002, p. 151) observa que “quando uma ferramenta de gestão está em fase de implantação, deve-se aplicar 50% dos pontos válidos para a mesma”.

O grau de sustentabilidade da empresa será composto da totalização de cada uma das variáveis acima, correlacionadas com um fator de ponderação, que possui a função de equilibrar a importância das variáveis ambientais e sociais em relação ao fator econômico, conforme Quadro 15.

Variável	Fator de ponderação (FP)	Índice (I)	Total (P x I)
Capacidade de implantação da estratégia	1		
Impacto ambiental	2		
Disponibilidade de recursos	1		
Crescimento do mercado	1		
Posição competitiva	1		
Visão do líder	2		
Responsabilidade social	2		
Total (soma ponderada)			

**Quadro 15** – Grau de sustentabilidade da empresa

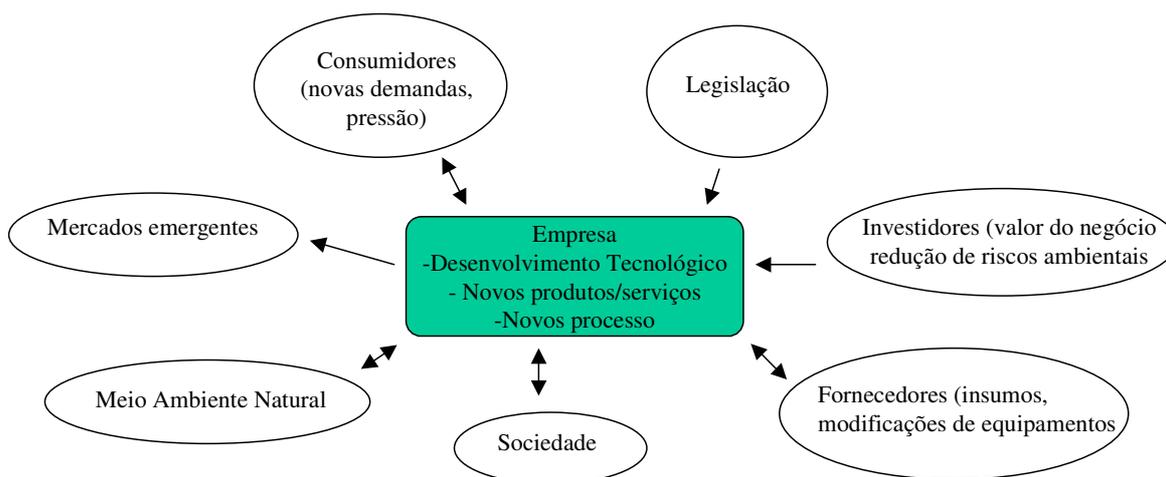
Fonte: Coral (2002, p. 153)

A soma ponderada obtida pela empresa deverá ser interpretada em relação a sua sustentabilidade, conforme Quadro 16.

Grau de sustentabilidade			
< 50%	50% a 70%	70% a 90%	> 90%
Potencial sustentável crítico	Potencial sustentável regular	Potencial sustentável bom	Empresa potencialmente sustentável

**Quadro 16** – Classificação do índice de sustentabilidade empresarial  
 Fonte: Coral (2002, p. 154)

A análise dos *stkaholders* reflete uma ferramenta que poderá auxiliar no mapeamento de novas oportunidades a partir da identificação de necessidades não atendidas pelos atores que interagem diretamente na organização, conforme modelo apresentado na Figura 9.



**Figura 9:** Identificação de oportunidades ambientais – análise de Stakeholders  
 Fonte: Coral (2002, p. 155)

A definição de missão, visão, políticas e todas as informações coletadas sobre a empresa e o meio ambiente servirão de apoio à realização desta etapa e das demais que compõem o planejamento estratégico para a sustentabilidade.

O processo de definição de objetivos e metas, segundo coral (2002, p. 156), “um objetivo representa uma situação futura desejada, ou seja, onde a empresa quer chegar, e a meta é quantificação deste objetivo”. Esta etapa segue a mesma metodologia dos planejamentos estratégicos tradicionais, mas utilizando-se das informações das fases anteriores.

### 3.2 As variáveis do modelo PEPSE

Uma variável é uma representação operacional de um atributo (qualidade, característica, propriedade) de um sistema. A variável não é o próprio atributo ou atributo real, mas uma representação, imagem ou abstração deste. O quanto mais próximo esta variável se coloca ao atributo próprio ou reflete o atributo ou a realidade, e qual o seu significado ou qual a sua significância e relevância para a tomada de decisão, é consequência da habilidade do investigador e das limitações e propósitos da investigação.” (VAN BELLEN, 2002, p. 29).

Muitas são as variáveis que estruturam o modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial. Estas variáveis têm o papel de nortear a aplicação do modelo identificando os principais aspectos/pontos que influenciam as tomadas de decisões sobre a sustentabilidade empresarial.

Os avanços tecnológicos, por exemplo, podem ser identificados como sendo variáveis que refletem o crescimento da atividade econômica e, por consequência, o consumo de bens materiais melhorando a qualidade de vida das populações. Tais avanços tecnológicos, segundo Hart (1997), aliados com a disponibilidade de recursos financeiros e capacidade organizacional têm condições, de também, promover e proporcionar juntamente com a sustentabilidade econômica a ambiental e social.

O modelo PEPSE diferencia em suas bases as de sustentabilidade das principais variáveis, que se fundem no decorrer do processo de aplicação do modelo, formando uma única visão sustentável:

- a) sustentabilidade econômica: vantagem competitiva, qualidade e custo, foco, mercado, resultado e estratégias de negócios.
- b) sustentabilidade ambiental: tecnologias limpas, reciclagem, utilização sustentável de recursos naturais, atendimento à legislação, tratamento de efluentes e resíduos, produtos ecologicamente corretos e impactos ambientais.
- c) sustentabilidade social: assumir responsabilidade social, suporte no crescimento da comunidade, compromisso com o desenvolvimento dos recursos humanos, promoção e participação em projetos de cunho social.

A legislação, impondo às organizações ações ativas, e muitas vezes pró-ativas, desponta como grande influenciador das atividades de proteção ambiental, porém segundo Palmer; Oates e Portney (1995) esta legislação é visualizada pelas empresas como um aumento dos custos de produção, por ter de se configurar a normatização, acarretando, sob a ótica da organização, em perda de competitividade frente aos concorrentes. O modelo PEPSE alicerça-se sobre o entendimento de que a melhoria da qualidade ambiental, sem redução de fatores econômicos (como lucratividade e retorno sobre o capital), deve ser vista em longo prazo.

A visão do líder e/ou da empresa tem o papel determinante no processo estratégico e administrativo interpretando as pressões e imposições legais como sendo oportunidade ou ameaça (CORAL, 2002). Esta visão também pode ser destacada como uma variável ligada à legitimidade das questões ambientais, ou seja, a forma que os gestores percebem a responsabilidade com o meio ambiente como parte integrante da estrutura da organização.

Exportações de produtos industrializados e serviços para outros países, principalmente para países desenvolvidos, podem ter a consumação da negociação prejudicada pela falta de atitudes sustentáveis da empresa exportadora.

O modelo deixa claro que, dentro dos princípios de sustentabilidade incorporados por ele, não existem separações entre as questões sociais e ambientais. De forma que, alcançando sucesso no processo de uma destas sustentabilidades, a organização, estará também, afetando positivamente a outra dimensão sustentável (social ou ambiental). Uma organização ecológica é, ao mesmo tempo, uma organização social.

Algumas ferramentas utilizadas pela organização podem ser destacadas como importantes variáveis determinantes de práticas ambientais, tais como: sistemas de tratamento de efluentes e resíduos para atender à legislação ambiente em vigor, adoção de sistemas de gestão ambiental (SGA) e certificações da *International Standard Organization* (ISO), como a ISO 14001.

O modelo observa que a vantagem competitiva de uma organização está diretamente relacionada com as competências empresariais de manter a inovação. A inovação não é simplesmente um modismo, devendo existir um equilíbrio entre em suas operações internas e externas (DOUGHERTY, 2004).

A tipologia desenvolvida por Miles e Snow<sup>5</sup> é utilizada no modelo PEPSE, como uma variável sinalizadora das práticas de sustentabilidade empresarial, de acordo com a classificação das estratégias dos gestores, sendo:

a) Defensores: Elaboram suas estratégias de acordo com as imposições legais, suas principais estratégias estão focalizadas no controle e prevenção da poluição. São menos pró-ativos com relação às estratégias sustentáveis, desconsideram a inovação. Rossetto e Rossetto (2001) destacam como características principais:

- estreito domínio produto-mercado;
- especialização, por parte dos gestores, em uma limitada área de operações;
- ausência de busca de novas oportunidades fora do domínio tradicional da empresa;
- dedicam atenção à melhoria da eficiência das operações vigentes.

b) Prospectores: estão mais direcionados ao equilíbrio entre social/ambiental/econômico, buscando o constante monitoramento do ambiente externo. Suas principais estratégias ambientais são: tecnologias limpas, diferenciação de processos/produtos, gestão dos competidores (CORAL, 2002). Esta tipologia é marcada pela busca de novas oportunidades de mercado e pela reação com respostas potenciais às tendências emergentes (HOFFMANN, 1997).

c) Analistas: As estratégias neste quadrante estão relacionadas a seguir com as mudanças desenvolvidas pelos prospectores. Quando esta tipologia está em destaque na organização, o benchmarking<sup>6</sup> é a principal arma dos executivos da alta cúpula, adaptando à organização as melhores idéias dos concorrentes.

d) Reativos: Os gestores utilizam procedimentos de investigação, identificando as melhores oportunidades, porém, são incapazes de operacionalizar estas idéias e/ou oportunidades na própria organização por não possuir capacidade para tal.

---

<sup>5</sup> Tipologia publicada no final da década de 70.

<sup>6</sup> Aprender com os outros o que eles fazem de melhor e porque fazem tão bem e, depois, tentar fazer melhor.

Desta forma pode-se resumir as tipologias, como variáveis do modelo PEPSE, e conseqüentemente com relação a sustentabilidade empresarial da seguinte forma:

- As empresas com características defensoras tem menor possibilidade de implantarem estratégias que primem pela sustentabilidade empresarial, uma vez que são menos propensas à inovação e a atitudes pró-ativas.
- Estratégias organizacionais com propensão à tipologia prospectora estão mais sujeitas aos princípios do desenvolvimento sustentável, uma vez que estas organizações estão acostumadas às inovações procurando estar, sempre, à frente dos principais concorrentes. A inovação é tão rápida que as empresas devem observar continuamente o ambiente em busca de discontinuidades (ANSOFF, 1991).
- Na tipologia analista rege quando afloram momentos de turbulência e incerteza, fazendo com que os gestores garimpem idéias, analisem as melhores e mais promissoras aplicando-as na organização (MILES; SNOW, 1978). Portanto, a sustentabilidade empresarial fica em segundo plano, emergindo do concorrente para a organização.
- Com relação à tipologia reativa, nas organizações com esta característica, o alto nível de gestão freqüentemente percebe mudanças, mas são incapazes de responder eficazmente. Segundo Miles e Snow (1978), a este tipo de organização falta um relacionamento consistente entre estratégia e estrutura, fazendo raramente ajustes e quando feitos forçados por pressões ambientais. Portanto esta tipologia apresenta-se de forma neutra com relação à sustentabilidade empresarial.

O tamanho da organização influencia diretamente o processo de sustentabilidade, quanto maior a organização, teoricamente, maior o número de recursos para serem aplicados nas políticas de sustentabilidade e implantação de estratégias modernas e inovadoras.

As cooperações e alianças estratégicas entre redes como: institutos de pesquisas, governos locais, instituições não governamentais, comunidades e empresas do mesmo segmento para atingir resultados sustentáveis são variáveis importantes na apresentação do modelo, principalmente, desã oreae eão me empr(n)-9.3875é om ég(t)-4.6944(e)-9.38756()-0.117083(n)-9.38756(n)]TJ 304.609 0 .196(q)9 0

da sustentabilidade empresarial. Quanto maior o tempo de interação com os problemas ambientais e possibilidade de criar soluções maiores são as chances de se obter resultado positivo quanto à sustentabilidade corporativa.

Além desta variável, outra de suma importância é a integração dos sistemas. O sistema desenvolvido para impulsionar o desenvolvimento sustentável da organização não pode ser gerido de forma individual sem laços com os demais sistemas existentes na organização. Um complementa (alimenta) o outro. Um exemplo de inter-relacionamento que deve haver é o dos sistemas de qualidade total com condicionantes de sustentabilidade ambiental.

Meios de controle das atividades organizacionais e dos impactos ambientais por elas provocados, poderão ser determinantes para que em curto ou longo prazo a organização tome atitudes que configurem as atividades produtivas, desde o *input*, até *feedback*, maximizando a sustentabilidade da organização como um todo.

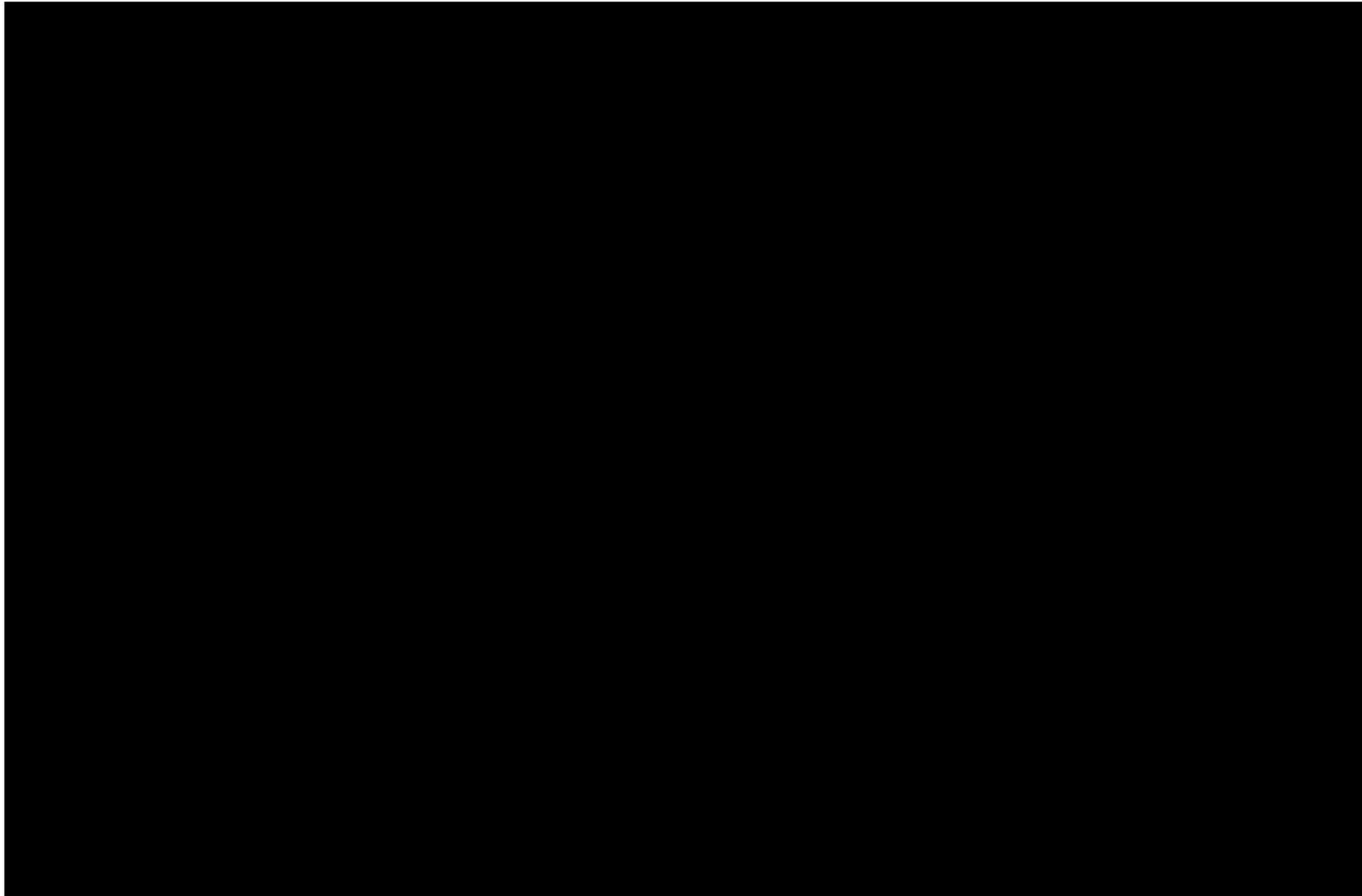
O valor ambiental visualizado pelo acionista é um indicador de eco-eficiência de uma empresa (SCHALTEGGER *et al.*, 1997), e, portanto, uma variável determinante de atividades da organização para a promoção e alcance da sustentabilidade empresarial.

Outra variável importante é a clara definição do escopo de atuação da empresa. A definição deste indicador reflete diretamente sobre os conceitos de desenvolvimento sustentável e preocupação ambiental, o primeiro envolve questões mais complexas. No entender de Jayne (2004) pensar globalmente as conseqüências dos negócios é o maior papel da sustentabilidade. A postura estratégica da empresa é uma variável que deve ser clara, pois influencia o escopo de atuação da empresa. Deve observar se a elaboração das estratégias está relacionada a eventos “pró-ativos ou reativos” (CORAL, 2002, p. 115).

A utilização de uma metodologia de definição de diretrizes para as atividades dos principais fornecedores, no que tange à esfera social é interpretada como sendo uma variável importante para o modelo PEPSE. A preocupação com atividades sustentáveis não deve ficar restrita - como mencionado anteriormente, o desenvolvimento sustentável é uma ideologia complexa – ao ambiente interno. Segundo Furlan (2003, p. 28), não importa qual seja o negócio da empresa, “o sucesso pode depender de uma série de fatores não-manipuláveis, internos e externos, que juntos formam o ambiente (...) é preciso continuamente levantar informações e efetuar uma análise ambiental de forma cuidadosa”.

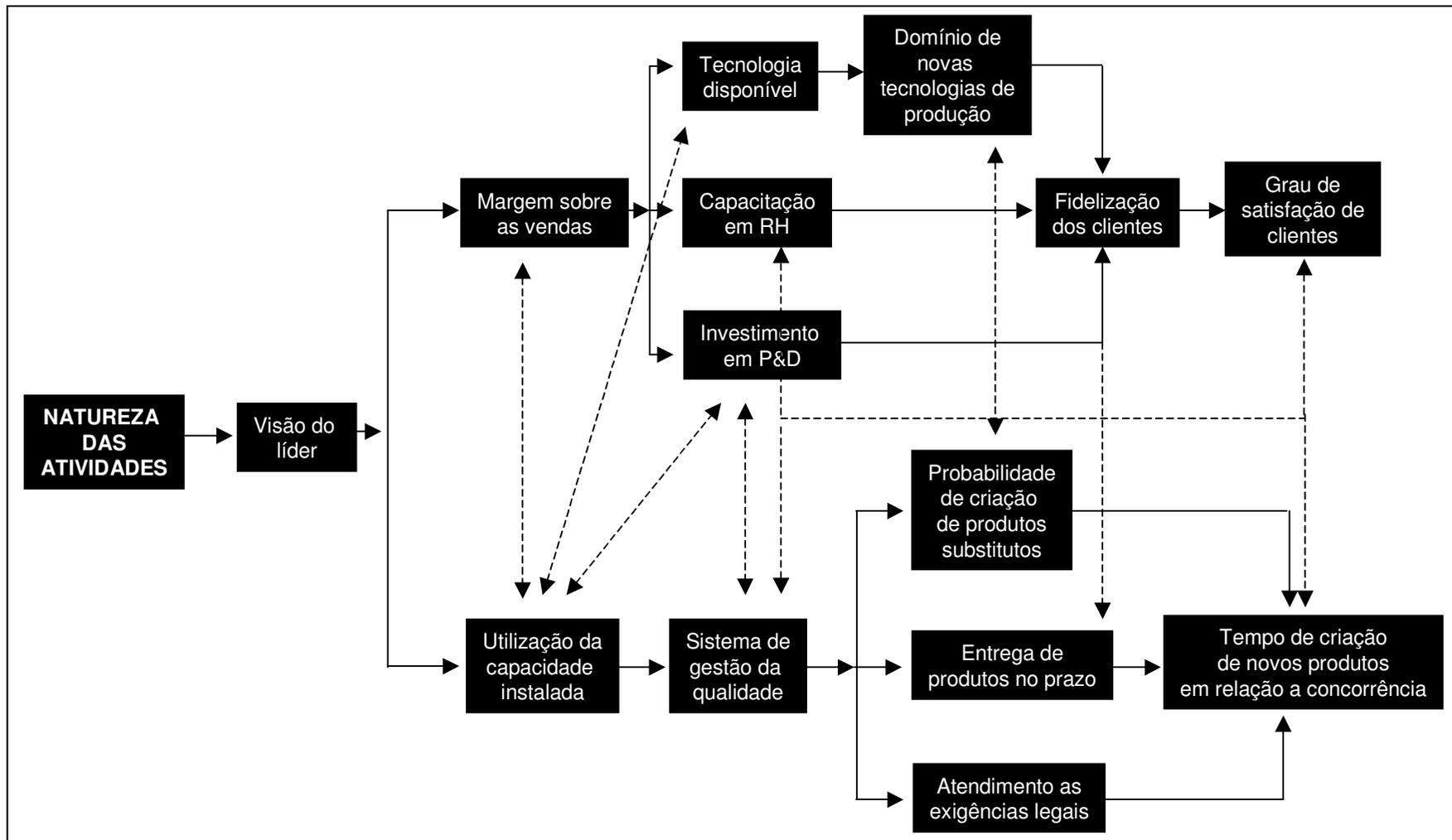
O marketing não envolve somente o fornecimento de produtos voltados à satisfação do consumidor com preço viável, mas também tem o papel de projetar valor ao consumidor. As contribuições de marketing ambiental envolvem diretamente o “esverdeamento” completo da cultura corporativa. A não observância da variável marketing ambiental demonstra que o princípio da precaução não foi totalmente assimilado dentro da cultura organizacional (PETRONI; POLIZELLI; KRUGLIANSKAS, 1998).

Além das variáveis acima descritas, e das demais trabalhadas no decorrer do capítulo 4, outras podem ser observadas, com mesmo grau de importância, nos Anexos A a I, conforme Figura 10.

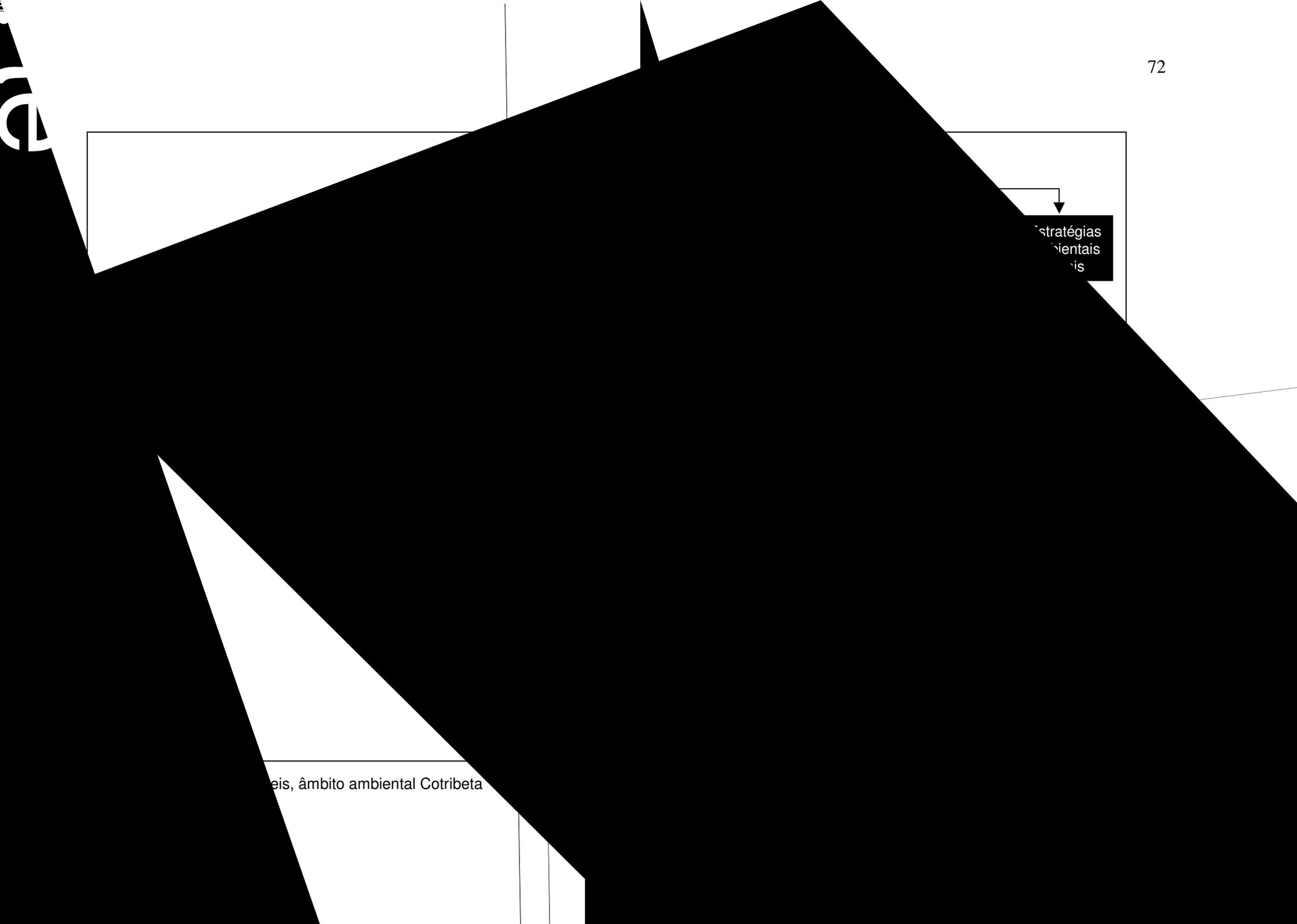


**Figura 10:** Variáveis identificadas no modelo PEPSE





**Figura 11:** Mapa de variáveis, âmbito econômico Cotribeta



estratégias  
ambientais  
is

eis, âmbito ambiental Cotribeta

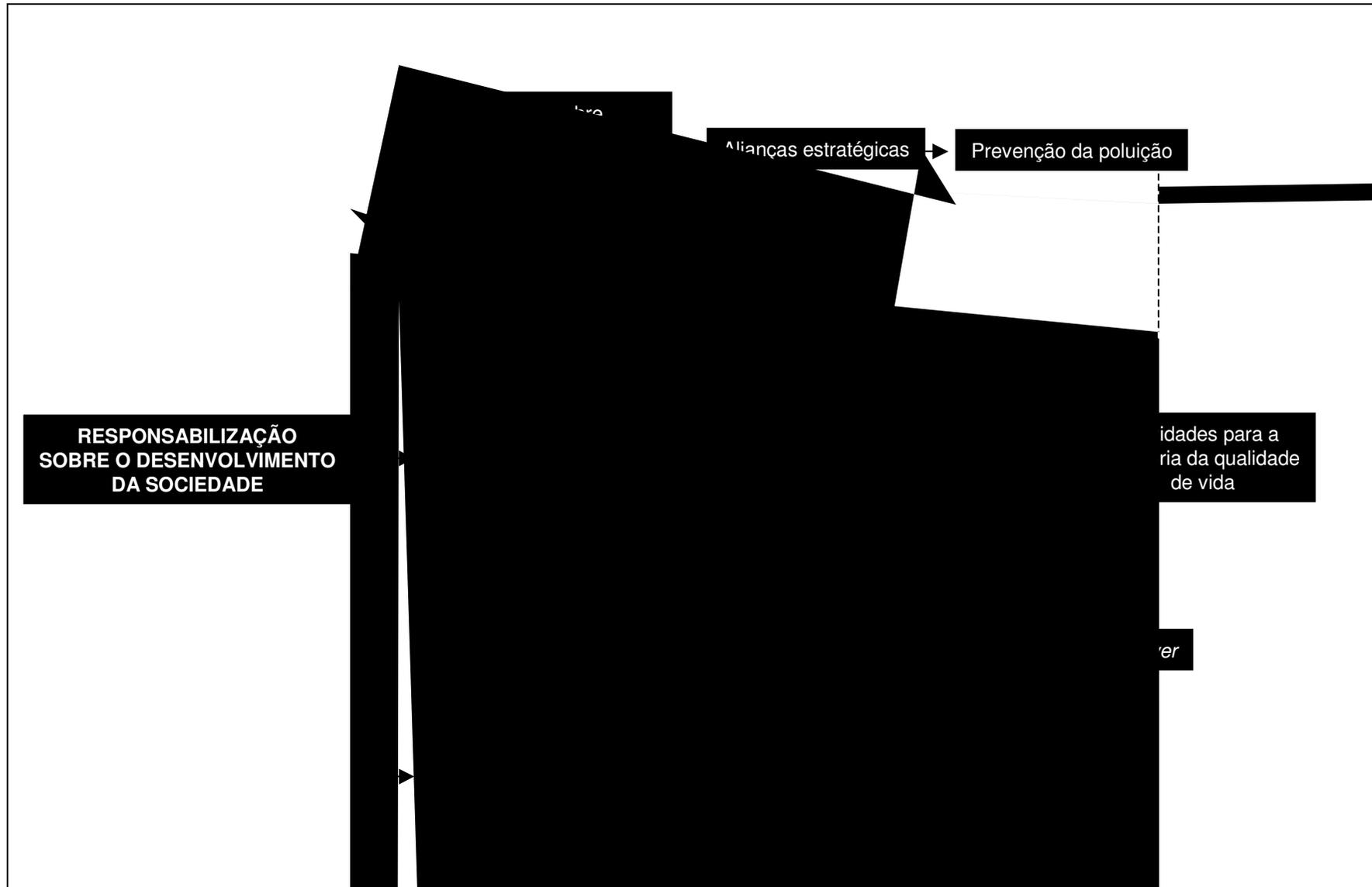


Figura 13: Mapa de variáveis, âmbito geral

## **4 METODOLOGIA**

O presente capítulo visa apresentar os procedimentos metodológicos utilizados para a consecução dos objetivos de trabalho que englobam: a classificação, estratégia e técnicas de pesquisa.

### **4.1 Classificação da Pesquisa**

Utilizando-se do paradigma interpretativo, onde a sociedade é entendida sob um ponto de vista do participante na ação que se está observando (MORGAN, 1980) e da pesquisa qualitativa, o presente estudo buscou entender as situações específicas, partes de um contexto particular, ou seja, a sustentabilidade empresarial da Cooperativa Triticola Beta – Cotribeta.

Esta metodologia é constantemente utilizada para suprir necessidades que as teorias apresentam em explicar adequadamente certos fenômenos (MERRIAM, 1998). Neste sentido, a pesquisa qualitativa espelha descobertas não concebidas por procedimentos estatísticos ou outros meios de quantificação (STRAUS; CORBIN, 1990), não se buscando verdades únicas, mas sim, relatos (VALLES, 1997).

Sob o ponto de vista de Viana (2001), esta é a melhor abordagem, levando em consideração que a pesquisa qualitativa envolve procedimentos diferenciados, tornando-se um desafio para o pesquisador, pois deverão ser estudados sob uma perspectiva interior, levantados a partir de instrumentos como observação, geralmente participante, entrevistas, visitas, notas de campo, fotografias e documentos pessoais.

### **4.2 Estratégia de Pesquisa**

Segundo Yin (2001) cada estratégia de pesquisa apresenta vantagens e desvantagens próprias, destacando que o estudo de caso é utilizado pelo pesquisador quando este tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Cada estratégia de pesquisa reflete uma maneira diferente de se coletar e analisar provas empíricas. Buscando sanar a dúvida principal do trabalho, utilizou-se a estratégia de pesquisa de estudo de caso, por ser um estudo intensivo e por levar em consideração, principalmente, a compreensão de um determinado objeto como

um todo, existindo uma descrição analítica de um evento ou de uma situação *in loco*, destacando sua principal função como sendo a explicação dos fatos que ocorrem no contexto social e geralmente se relacionam com uma multiplicidade de variáveis (FACHIN, 2001).

O presente estudo buscou apropriar-se da linguagem descritiva que pode fazer eventos comuns parecerem extraordinários, atribuindo confiabilidade, retratando imagens, persuadindo, convencendo, expressando ou acendendo paixões (STRAUSS; CORBIN, 1990).

Justifica-se a ação de valer-se de uma amostra intencional, representada pela Cooperativa Tritícola Beta, cooperativa de grande porte localizada na cidade de Getúlio Vargas-RS, quando da possibilidade de identificação de maior número de variáveis que seriam identificadas em uma empresa de porte menor, além da acessibilidade nas informações.

### **4.3 Técnicas de Pesquisa**

#### **4.3.1 Coleta de Dados**

Neste estudo, buscou-se a coleta de dados através de: i) dados primários: vistos como os dados que precisam ser levantados diretamente na fonte, em especial com a utilização de entrevista semi-estruturada; ii) dados secundários: entendidos como os dados que normalmente não são necessários ir até os elementos da população para obtê-los, porque eles já existem em publicações.

A entrevista foi analisada levando em consideração um processo dinâmico, embasado em contexto social de uma vida social complexa e aberta continuamente a transformações, tomando como norte as questões relacionadas no apêndice J.

Desta forma, o entrevistador categorizou a pesquisa de forma a: a) revisar e avaliar constantemente o que disse o entrevistado; b) buscar relações entre as respostas que são apresentadas desde o início até o final da entrevista; e; c) formular perguntas em seqüência lógica (SIERRA, 1998).

No estudo foi utilizado como método de coleta de dados a observação e entrevista semi-estruturada, na busca de informações para alimentar o processo de diagnóstico estratégico do modelo PEPSE e complementação ou agregação de dados faltantes na aplicação do modelo.

A coleta de dados, através das etapas acima expostas, se deu com a alta direção da empresa, composta pelos diretores e gerentes de departamentos, pois estes são os responsáveis e influenciadores das decisões da organização, sendo: Presidente, Vice-Presidente, Diretor A, Diretor B, Diretor C, Engenheira de Alimentos.

Embasando-se neste cenário, o presente estudo serviu-se de todos estes pressupostos, buscando sempre coletar dados que, após interpretação, elimina-se o questionamento levantado. Os anexos C a I demonstram como se dará a coleta dos dados.

#### 4.3.2 Análise dos Dados

O processo de análise dos dados serviu de suporte para ao diagnóstico estratégico, identificado no modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial, desenvolvido por Coral (2002), buscando assim, estabelecer a relação de causa e efeito no modelo, uma vez que o modelo PEPSE utiliza-se de diversas variáveis que são filtradas no decorrer do processo, resultando no grau de sustentabilidade da empresa.

Suas principais variáveis, que foram ferramentas para análise são: análise externa (ameaças e oportunidades), análise interna (pontos fortes e pontos fracos), visão do líder, situação ambiental, estratégias atuais, tipologia organizacional, convergência estratégica, gargalos estratégicos e operacionais, que irão resultar no grau de sustentabilidade da empresa. Este modelo foi o principal instrumento de análise dos dados.

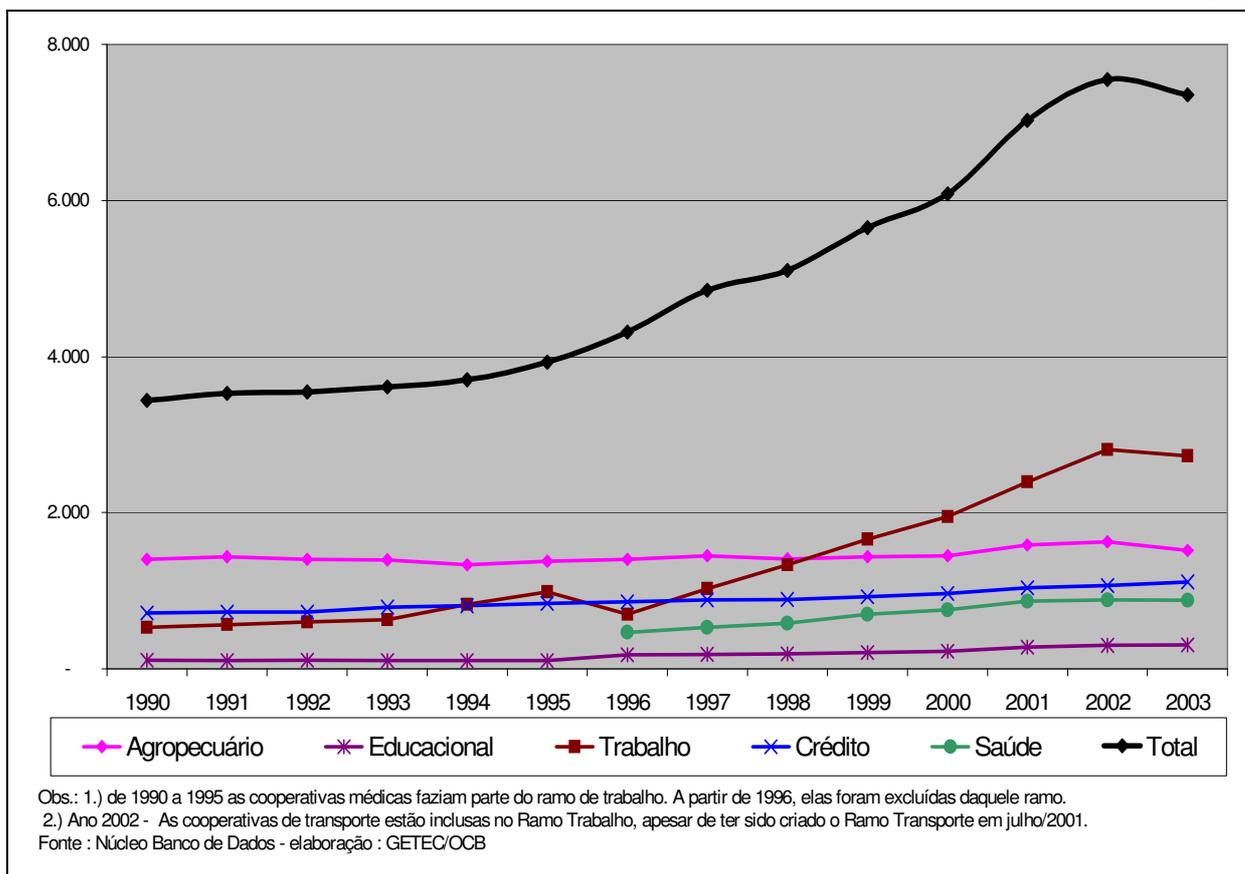
A análise, também, se deu com o cruzamento das informações, ou seja, conceitos já trabalhados na fundamentação teórica e a resposta dos entrevistados e percepção do pesquisador, além, do levantamento documental. Após este cruzamento de informações, as mesmas foram classificadas nos apêndices A a I, até representar o nível de sustentabilidade da empresa estudada.

Por fim, foi feito o cruzamento das informações coletadas, com o mapa de variáveis citado nas Figuras 11, 12 e 13 (págs. 72-74), identificando as principais variáveis e seu inter-relacionamento, ou seja, a aderência das práticas empresariais em relação aos conceitos de sustentabilidade.

#### **4.4 Justificativa para a Escolha do Segmento Cooperativo e da Cooperativa Tritícola Beta para a Elaboração do Presente Trabalho**

A escolha deste segmento justifica-se por se tratar de um setor em que existem poucos estudos e apresentar, em alguns departamentos, um expressivo potencial poluidor, em específico a Cooperativa Tritícola Beta. Também por se tratar de um estudo inédito não só pelo Modelo PEPSE, mas também, por não haver outros estudos na própria cooperativa que sirvam de subsídios para a academia e para a própria gestão da organização.

Outro ponto em destaque é a grande expansão de mercado conquistado pela cooperativa desde o ano de 2005, quando anunciada a crise de sua principal concorrente a Cooperativa Tritícola de Erechim – COTREL, responsável até então por 45% da economia da região do Alto Uruguai Gaúcho. Desta forma, além do espaço no mercado, a empresa sentiu a necessidade de espelhar-se em novos modelos que representassem melhor sua realidade para solidificar sua permanência



**Gráfico 1:** Evolução do setor cooperativo

Fonte: OCB (2005)

Os índices de consumo de energia, água e dejetos lançados na natureza e as constantes pressões de órgãos fiscalizadores impulsionam, também, o estudo deste setor em específico.

Por ser uma empresa diversificada em vários setores e mercados como, por exemplo, frigorífico, laticínios, grãos, balas, doces de frutas, conservas, farinhas e ração, esta apresenta diferentes aspectos que podem trazer uma gama maior de informações do que uma empresa alicerçada em apenas um setor.

Além destes tópicos, o acesso do pesquisador aos dados da cooperativa e a disposição da Presidência e Diretores para reuniões e repasse de informações foi a principal razão para a escolha deste setor. Para a viabilização da pesquisa a cooperativa solicitou a omissão do nome.

## **5 ELABORAÇÃO DO DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DA COOPERATIVA TRITICOLA BETA**

Neste capítulo serão apresentadas informações e conceitos sobre cooperativas, além de dados sobre a Cooperativa Tritícola Beta, os mesmos, logo após a apresentação serão submetidos aos procedimentos elencados no capítulo 3, que descreve o modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial.

Após a verificação do grau de sustentabilidade da cooperativa, serão apresentadas as variáveis que influenciaram e estão presentes na organização.

### **5.1 Cooperativas**

O primeiro relato sobre cooperativas, data de 1844, quando 28 tecelões do bairro de Rochdale, em Manchester, na Inglaterra, criaram uma associação que mais tarde seria chamada de Cooperativa. Esta cooperativa surgiu da necessidade de conter a exploração a que vinham sendo submetidos, pelo comércio local, quando da compra de alimentos e roupas. Dessa forma, os artesãos criaram um armazém próprio, em seguida deram apoio à construção ou à compra de casas para os tecelões e montaram uma linha de produção para os trabalhadores com salários muito baixos ou desempregados.

Com o decorrer dos anos, o sistema cooperativo vem ganhando espaço e força competitiva, sendo definido como uma associação autônoma em que pessoas, se unem voluntariamente para satisfazer as necessid

consumo no modelo da matriarca, a de Rochdale. Assim, após muitas discussões sobre esta forma de organização, somente em 1971 com a Lei nº 5764 de 16 de dezembro, foi instituída a Política Nacional de Cooperativismo.

Muitas foram as cooperativas que se desenvolveram no decorrer da história, a grande maioria, no interior dos Estados diversificando-se em inúmeros setores como, por exemplo: a) produção, b) crédito, c) consumo, d) trabalho, e) eletrificação rural, f) irrigação, g) pesca, h) habitacionais, i) escolares, entre outros.

Segundo Ferreira (2003), as cooperativas baseiam-se em valores de ajuda mútua e responsabilidade, além de democracia, igualdade, eqüidade e solidariedade. O princípio cooperativo baseia-se na tradição dos fundadores, sendo que os membros da cooperativa acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelo seu semelhante.

Os princípios cooperativos são apresentados como os norteadores das práticas cooperativas podendo ser elencados os principais ou a base de todos no quadro abaixo relacionado, Quadro 17.

<b>1º Princípio</b>	<b>2º Princípio</b>	<b>3º Princípio</b>
Adesão voluntária e livre	Gestão democrática e livre	Participação econômica dos membros
As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminação de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.	As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões.	Os membros contribuem eqüitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte deste capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa.

**Quadro 17:** Princípios básicos do cooperativismo  
Fonte: Adaptado de Ferreira (2003)

## 5.2 Resultados Obtidos

Os dados foram coletados e interpretados através de entrevista semi-estruturada com a direção da Cooperativa, com alguns funcionários que possuem algum grau de coordenação de equipes e de tomada de decisões, além de entrevistas com vinte e cinco funcionários dos mais diversos setores da Cotribeta.

A análise dos resultados foi dividida de acordo com as etapas identificadas no diagnóstico estratégico do modelo PEPSE (p. 51), e apresentada a seguir.

### 5.2.1 Caracterização da Empresa

Buscando estimular os produtores a recuperar o potencial produtivo de inverno, um grupo de 125 pessoas se uniu e, apostando no sistema Cooperativo, fundaram em 04 de agosto de 1957, a Cooperativa Triticola Beta - COTRIBETA, no Bairro Estação, na época município de Getúlio Vargas/RS.

Com o decorrer dos anos, a Cotribeta foi se estruturando no processo de recebimento, armazenamento e assistência técnica direcionado a grãos, com uma capacidade inicial de 7.000 toneladas. No ano de 1966, a Cooperativa adquiriu um moinho de trigo de propriedade privada. Em 1957, investiu, também, na construção de um silo graneleiro com capacidade de armazenamento de 21.600 toneladas, ampliando a capacidade em três vezes a capacidade inicial.

No ano de 1975 a Cooperativa, visando ampliar seu leque de atuação, investiu na construção de um silo graneleiro no município de Jacutinga, com capacidade de 12.000 toneladas. Assim, a Cooperativa, além de atender aos cooperados quanto à armazenagem de produtos, também facilitou o atendimento no fornecimento de insumos, defensivos e um supermercado com gêneros alimentícios e agrícolas.

Neste mesmo ano, foram realizados estudos no sentido de verificar a viabilidade de formação de uma única Cooperativa, pois existia outra em atividade a Cooperativa de Produção de Banha Sant'Ana Ltda - COBANHA, uma vez que os associados de uma eram praticamente os mesmos das outras. Assim, em 02 de Janeiro de 1976, a Cotribeta incorporou a Cobanha.

A Cotribeta conta hoje com um quadro de 5.450 associados, 1050 funcionários, tendo uma área de ação que incorpora os seguintes municípios:

Estação, Erebango, Ipiranga do Sul, Sertão, Getulio Vargas, Jacutinga, Floriano Peixoto, Porto Alegre, São Paulo e Rio de Janeiro. Possui unidades divididas em cereais, frigoríficos de suínos, moinho de trigo e milho, fábrica de rações, indústria de laticínios, indústria de doces, balas e conservas salgadas, unidade produtora de leitões - UPL, supermercados, reflorestamento, horticultura e fruticultura.

De forma bastante objetiva apresenta-se os principais eventos da história da Cooperativa Tritícola Beta, no Quadro 18, a seguir.

ANO	PRINCIPAIS EVENTOS
1957	Fundação da Cotribeta, onde o foco era armazéns para recebimento de trigo e milho;
1966	Aquisição do moinho para beneficiamento de milho e trigo, moinho de propriedade privada;
1971	Ampliação da capacidade de armazenagem;
1976	Incorporação da Cobanha
1982	Instalação da fábrica de rações e construção de um amplo supermercado;
1983	Aquisição da fábrica de balas, doces e conservas;
1989	Construção de um matizeiro para suínos;
1996	Instalação de três unidades de produção de suínos;
1997	Inauguração da indústria de laticínios.

**Quadro 18:** Principais eventos da história da Cotribeta

### 5.2.2 Análise Externa

A análise externa da Cooperativa Tritícola Beta, pretende identificar a postura da Cooperativa com relação ao ambiente que a cerca, dividindo esta análise em diversas variáveis, conforme seguem:

#### a. Ambiente Natural

##### a.1. Clientes

Percebeu-se que mesmo sem a preocupação de demonstrar, pois não existe uma cobrança acentuada dos clientes, a Cooperativa Tritícola Beta preza pelo

destino correto dos dejetos dos seus processos produtivos, conforme a fala do Presidente:

A empresa não rotula nenhum produto com este diferencial [preservação ambiental]. Não tendo nenhum produto que não agrida o meio ambiente. Porém os dejetos são todos tratados e existe uma preocupação com relação a eles para que sejam devolvidos ao meio ambiente de forma a minimizar todo e dano que possa ser causado ao meio ambiente.

Desta forma, observa-se que a Cooperativa Tritícola Beta utiliza-se de procedimentos de preservação ambiental antecipando-se à cobrança de seus clientes.

Após relatos do Diretor A, notou-se que a Cooperativa não tem preocupação com homologações de certificações da *International Organization for Standardization* (Organização Internacional de Padronização), comumente conhecidas como ISO's. Quando da tentativa de obtenção da certificação, a Cooperativa, acaba por não completar o ciclo dos quesitos exigidos para obtenção da certificação. Atualmente os principais Gestores da Cooperativa preencheram um formulário sobre algumas informações da Instituição, relacionado a ISO 22000, que segundo a SGS (2006) compreende toda a cadeia de fornecedores, desde o produtor primário às indústrias fabricantes de alimentos, passando por lojas e prestadoras de serviços. Foi possível identificar tais afirmações no relato abaixo do Diretor A:

A empresa não possui nenhuma certificação de ambiente homologada ou em andamento. O processo é muito complicado. Tivemos que preencher nestes últimos dias um enorme questionário de uma certificação de nome ISO 22000, que se eu não me engano é referente a qualidade dos produtos. Não sei o que mais falta para conseguirmos esta certificação, mas vamos tentar.

## a.2. Fornecedores

A Cooperativa mostra-se preocupada com os produtos oferecidos por alguns fornecedores, principalmente com os que comercializam agrotóxicos, uma vez que, a mesma já adquiriu materiais que atingiam de forma danosa o meio ambiente, como pode ser percebido nas palavras do Diretor A, quando da pergunta se existia alguma preocupação com os produtos oferecidos pelos fornecedores em relação ao meio ambiente:

Sim. Principalmente nos insumos e defensivos agrícolas. Vou te citar um exemplo: a cooperativa comprava um produto que com o vento ele se espalhava e secava as árvores, um produto que era muito bom para a sua finalidade, para a ação dele, porém para o meio ambiente terrível. Após a informação sobre o potencial tóxico deste produto a cooperativa cancelou todas as aquisições.

### a.3. Produtos Substitutos

Observa-se no discurso do Vice-Presidente, a seguir descrito, que a empresa busca sempre produtos substitutos, com a preocupação de ter um outro em caso de falta do primeiro, ou algo novo, atentando para a preocupação explícita de preservação dos recursos naturais. “A cooperativa está sempre em busca de novos produtos que reduzam ao máximo todo e qualquer tipo de impacto ambiental”.

Desta forma, conclui-se que existe uma preocupação em buscar novos produtos e parceiros, mas como uma segunda opção frente a uma necessidade inesperada.

### a.4. Entrantes em Potencial

Segundo o Diretor B, não existe nenhuma preocupação direta com a redução de impacto ambiental nas atividades produtivas da Cooperativa, porém indiretamente, quando possível, a Cotribeta busca amenizar algum prejuízo ambiental na aquisição de insumos primários, mas como ressaltado no item a.3, a preocupação com produtos substitutos fica em segundo plano. Tais afirmações comprovam-se no discurso, a seguir, do Diretor B, quando indagado sobre a preocupação com o impacto ambiental. “Não existe diretamente, mas a cooperativa busca minimizar o impacto na compra da matéria prima”.

Informações coletadas com o Diretor C corroboram a afirmação da não preocupação, em primeiro momento, da proteção ambiental, ao mesmo tempo em que esta é estimulada quando existe uma variável de destaque para os fins da atual gestão, ou seja, redução de custos, conforme observa-se no relato do Diretor C abaixo descrito:

A cooperativa possui granjas de suínos e está aderindo ao programa de empresas americanas que utilizam de um sistema de compra de gás gerado pelos dejetos dos suínos. A cooperativa se valendo desta

oportunidade está desenvolvendo um projeto para a queima deste gás, que vai ser condensado em bolhas, e será revertido em energia para aquecer as próprias granjas.

#### a.5. Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes

Percebeu-se que os clientes da Cotribeta, segundo informações da Presidência e Vice-presidência, não se atêm ao fato de que a empresa está investindo na preservação ambiental, e tampouco, se a concorrência direta está investido mais ou menos na redução do impacto ambiental. Conforme relato do Presidente:

Os clientes da cooperativa, ainda, buscam preço e qualidade não atendo-se ao valor ambiental ou preocupação com relação a possíveis atitudes que beneficiem a preservação do meio ambiente.

Desta forma, observou-se que os clientes não perceberam a importância da conservação dos recursos naturais, e de que tais recursos são finitos, deixando às margens de toda a negociação este critério.

Em seqüência, observa-se o relato do Vice-Presidente da Cotribeta que, quando questionado sobre a importância de produtos ecologicamente corretos, declara:

Não visualizo importância alguma. Até porque os produtos rotulados ecológicos não tem uma aceitação tão expressiva no mercado, para não dizer que não tem aceitação, pois, o seu preço está acima da média dos demais produtos não rotulados como ecologicamente corretos.

Desta forma corrobora-se a hipótese que os clientes da Cooperativa ainda não possuem de forma nítida a consciência de preservação dos recursos ambientais. Os clientes visualizam apenas o custo em curto prazo e conceituam qualidade como se esta, desprezasse ou não incorporasse, em seus princípios a preservação de todo e qualquer recurso finito.

#### b. Ambiente Social

##### b.1. Clientes

Como a Cooperativa Tritícola Beta atua em várias frentes, desde o Estado do Rio Grande do Sul até a Região Norte do País, segundo seus gestores, torna-se difícil para a mesma incorporar práticas sociais em todas as unidades. Pensando desta forma o quadro gestor da Cooperativa, focou seus recursos na região do Alto Uruguai, onde está concentrado o maior número de Cooperantes da Cotribeta.

Desta forma a Cooperativa desenvolve diversas atividades em parceria com outras empresas, visando o bem-estar e desenvolvimento da comunidade local, onde a maioria dos associados se encontra. Tais informações tornam-se visíveis no relato do Diretor B, quando destaca as práticas sociais da cooperativa, como: “cursos de espanhol, cursos de inglês, ajuda as comunidades do interior dos municípios, das capelas, onde possuem sedes, quero dizer, unidades da cooperativa”.

A visão de responsabilidade com a sociedade local é percebida e compartilhada com todos os membros (funcionários) da Cotribeta, não existindo diferença de posição hierárquica, conforme afirma o Diretor A: “a uns dias atrás o Presidente fez um curso de culinária com algumas das mulheres dos associados”. Corrobora-se esta afirmação quando o Gerente 2 afirma: “quando não é a cooperativa, pessoa jurídica, são os funcionários como pessoa física que desenvolvem algumas atividades no sentido do social da sociedade”.

Para obter um *feedback* de suas práticas sociais os Gestores da Cooperativa participam ativamente de reuniões na sociedade e, através de conversas informais com associados, além de coletar informações com os seus principais fornecedores que por serem neutros e externos à Cooperativa, repassam os dados levantados na sociedade.

## b.2. Fornecedores

A cooperativa não tem a preocupação de observar ou buscar informações sobre seus fornecedores no que tange ao quesito atividades sociais. Para os principais gestores da Cotribeta estas informações são irrelevantes quando da criação de parceria entre as entidades. Segundo pensamento do Diretor A estas informações vem à tona com naturalidade e/ou as próprias empresas se encarregam de divulgar, mas de qualquer forma, não são atrativos para uma parceria futura. Tais afirmações recebem respaldo quando das palavras do Diretor A abaixo:

Algumas empresas a gente conhece a história, e as outras, somente através da literatura, revistas, é, da área, como se diz, me fugiu a palavra, especializadas e diversos. Os fornecedor tem a preocupação de informar sobre suas atividades social, divulgando através de cartas e e-mails, mas a cooperativa não tem a preocupação de buscar estas informações. Um exemplo deste tipo de ação é a empresa TetraPark, multinacional, única no país deste segmento, que no final do ano envia a seus parceiros/clientes calendários de papel reciclado, eles se viram na divulgação das atividade. Somente a cooperativa adquire um milhão de embalagens.

### b.3. Produtos Substitutos

A Cooperativa Tritícola Beta não tem a preocupação em verificar no mercado se seus produtos ou serviços tem uma imagem geral positiva no âmbito social, pois as empresas concorrentes não lançam os produtos no mercado com a intenção de projetar diferenciais correlacionados a práticas sociais. A única preocupação que existe é quanto à compra de produtos herbicidas, uma vez que a região é conhecida nacionalmente pelo contrabando e repasse de cargas de defensivos agrícolas roubados.

Desta forma, qualquer dano que, por ventura, possa ser causado à sociedade pelo produto não possui um respaldo do fornecedor e além de, em segundo plano, a imagem da empresa ficar abalada com a receptação de tais produtos. Segundo a Direção, esta prática não tem sido adotada pelos principais concorrentes deste segmento. Conforme afirmação do Vice-Presidente abaixo descrita:

A cooperativa busca sempre comprar, principalmente, herbicidas e inseticidas diretamente da empresa principal, quero te dizer da origem. Pois qualquer dano que possa ser causado aos associados e a comunidade, que a cooperativa atende, possa ser sanado. Como por exemplo: Em um ano um produto de originário da Bayer causou danos aos clientes que foram indenizados pela indústria. Evitando danos a sociedade e ao meio ambiente, com a não utilização de produtos sem todas as licenças dos órgãos competentes.

### b.4. Entrantes em Potencial

A gestão atual da Cooperativa Tritícola Beta não consegue visualizar qualquer diferenciação da imagem da empresa e dos seus produtos e serviços com relação a práticas sociais desenvolvidas pela mesma. Neste sentido, a Cooperativa não

investe no desenvolvimento de ferramentas para a gestão de responsabilidade social.

#### b.5. Rivalidade entre os Concorrentes

A exemplo da própria Cotribeta, que na grande maioria são, também, Cooperativas, seus concorrentes não utilizam ferramentas e/ou práticas de gestão social. Desta forma, o que se observa são atividades vinculadas à sociedade e que, muitas vezes, são confundidas com o desenvolvimento da sociedade como um todo. Neste sentido, está nítido que o setor Cooperativo, ao menos na região do Alto Uruguai do Rio Grande do Sul, está aquém das expectativas evolutivas quanto às práticas sociais, atendo-se a partes de um processo e interpretando, muitas vezes, que se utilizam do modelo completo de desenvolvimento social.

#### c. Atores do Modelo

##### c.1. Clientes

A Cooperativa Tritícola Beta, não possui um canal de relacionamento do tipo *center call*, 0800 ou ainda alguma ouvidoria exclusiva para verificar o posicionamento dos clientes a respeito de algum produto ou serviços.

A Cooperativa preocupa-se em verificar o posicionamento apenas dos clientes locais, onde se encontram os associados, de forma rudimentar, ou seja, no “boca-a-boca”, onde a presença do questionador torna a resposta superficial ou inverídica. Desta forma, não existem pesquisas científicas ou com pressupostos teóricos para verificar o posicionamento do cliente, conforme a fala do Vice-Presidente:

Nós aqui da Direção não temos um jeito único de verificar o que o nosso associado quer, porque é muito difícil fazer este tipo de identificação com uma gama enorme de produtos como os nossos. Então a gente identifica com o bate papo com os associados, escutando eles quando fazer as aquisições e reuniões.



A Cooperativa tem por hábito, de maneira informal, a troca de informações com fornecedores sobre as perspectivas de cada produto. As informações não se limitam ao produto mas também ao mercado e aos clientes da Cooperativa, buscando adquirir uma percepção externa do mercado consumidor da Cotribeta.

A avaliação dos fornecedores se dá durante o processo de apresentação do produtos e/ou serviços dos mesmos. A avaliação tem como quesito principal a qualidade dos produtos e preço, seguido de certificação legal, dependendo do produtos (principalmente de consumo e agrotóxicos), e capacidade logística do fornecedor (entrega eficiente e ágil).

A gestão atual da Cooperativa acredita que com estes atributos, por ela estipulados, o atendimento dos fornecedores torna-se eficiente automaticamente, conforme palavras do Diretor B: “Além da história da cooperativa que prima pela qualidade em todos os sentidos, temos muitos parâmetros que seguimos na compra de matéria-prima, que o atendimento vem de forma embutida e sem termos que nos preocupar tanto”.

### c.3. Produtos Substitutos

Existem muito poucos produtos no mercado que podem substituir os produtos da Cooperativa Triticola Beta, pois o seu grande diferencial é o método artesanal que a cooperativa utiliza no processo produtivo.

A atual gestão deixa bem claro em suas reuniões internas, encontros com fornecedores e assembléias com associados que em primeiro lugar ela preza pela qualidade como diferencial competitivo e em segundo plano, mas não menos importante, pelo preço de venda de seus produtos, que não devem estar aquém das condições de seus clientes. O relato abaixo descrito, do Vice-Presidente da Cotribeta, reforça tais afirmações:

O principal diferencial competitivo da cooperativa é a qualidade dos produtos. Além da qualidade para competi..55617(a)1.u-95.7237(d)1.4422(a)1.4422( gp

Portanto, a qualidade destacada pela forma artesanal e preço atrativo, são as variáveis predominantes da Cooperativa Tritícola Beta quando da disputa com produtos similares. Desta forma, se caracterizam as estratégias informais da cooperativa para manutenção do mercado e elevação das barreiras contra os produtos que possam vir a substituir os seus produtos.

#### c.4. Entrantes em Potencial

Tendo em vista que a Cooperativa Tritícola Beta tem mais de quatro décadas de atuação, desde a sua fundação, seria necessário um valor expressivo para mobilizar um complexo produtivo e domínio das marcas como a Cotribeta detém hoje. Assim, atualmente o mercado da região do Alto Uruguai do Rio Grande do Sul é dominado pelos produtos da Cooperativa Tritícola Beta, sendo que esta já busca outros mercados em pontos distantes da sua região produtiva, visando ampliar seu foco de atuação.

Observou-se que toda a produção da Cotribeta é negociada no mercado sem grandes problemas, o que vem a demonstrar a sua força frente à concorrência. Tais afirmações são embasadas com parte da entrevista A, abaixo descrita.

Neste segmento, cooperativo, e como a Cotribeta com uma grande diversificação de produtos e atuação fica complicado eu te dizer o investimento necessário para entra num negócio destes, mas o valor é alto, além das mil exigências que os diversos órgãos do governo fazem, o frigorífico que foi um dos primeiros passos da Cotribeta sofreu e sofre até hoje com as diversas exigências.

Reforçando a entrevista do Diretor A, o Vice-Presidente acrescenta:

A cooperativa é formada por várias agroindústrias, entende, de todos os produtos que nós fabricamos o carro chefe é a linha de produtos frigorificados, sendo estes: salame, copa, presunto, lingüiça frescal, mas também, outro carro chefe da Cotribeta, é o recebimento de cereais por parte dos associados, o soja e o milho, o trigo e a cevada, e mais feijão e outros de menor expressão. Estes são os principais produtos da cooperativa. Também temos fábrica de rações e industria de doces e conservas. Todos os nossos produtos são bem vendidos. A indústria que é o carro chefe da cooperativa é o frigorífico, depois o recebimento de cereais, laticínios e supermercado.

### c.5. Governo

Observou-se na afirmação do Presidente da Cotribeta: “[...] o Governo e a suas políticas são uma pedra no nosso sapato”, que mesmo a Cooperativa tendo uma boa estrutura e atendendo às exigências da legislação, o que preocupa a gestão é a carga tributária que a empresa recebe quando da compra, produção e comercialização dos seus produtos.

Como está nítida a preocupação com a qualidade amparada pelo baixo custo, percebe-se a preocupação dos Gestores com relação à tributação e seus reflexos nos custos da empresa, principalmente, na entrevista do Diretor B, que afirma: “...acho que eles [Governo] não pensam nas empresas, só continuamos porque nossa clientela é fiel e somos uma cooperativa com espírito cooperativo. Ou ainda, na declaração do Diretor C que diz: ” Não temos partido, mas me surpreende muitas empresas estarem ainda com as portas abertas com a atual política do Governo”.

Dessa forma, evidencia-se um descontentamento por parte dos Gestores em relação às práticas governamentais, visualizando essas como sendo mais um empecilho no desenvolvimento de suas atividades produtivas.

### c.6. Sociedade

A Cooperativa Tritícola Beta tem a suas história mesclada com a dos municípios de Getúlio Vargas e Estação, sendo este último o município sede da Cooperativa. A Cotribeta teve sua fundação 31 anos antes da emancipação do município de Estação, o que fortalece o vínculo da Cooperativa com os associados locais e com a própria sociedade.

A visão da Cooperativa é a de ajuda mútua entre a sociedade local e a Cooperativa, que tem todas as suas atividades apoiadas pelo governo e munícipes, sem qualquer restrição. Tal vínculo fica claro na dissertação sobre a Cotribeta e a Sociedade, relatada pelo Diretor A, a seguir descrita:

A sociedade local e a Cotribeta são praticamente co-irmãs, uma estimulando a outra a vencer os obstáculos. Quem impulsiona a economia local é a Cotribeta que por sua vez depende da mesma, quero te dizer não só da economia, mas da sociedade como um todo.

### c.7. Meio Ambiente Natural

Conforme mencionado no item a.4 (p. 74), a Cooperativa Tritícola Beta está investindo num sistema de armazenagem dos gases emitidos pelos dejetos das granjas de suínos, inédito na região, conforme Anexo I. Além de minimizar o impacto ambiental pela melhor destinação destes resíduos a empresa também terá uma contrapartida financeira que, segundo o Presidente “[com relação aos créditos dos gases] parte será repassado para a manutenção da gestão ambiental da empresa”.

Outras atividades desenvolvidas pela empresa estão correlacionadas ao reflorestamento, que já vem sendo praticado pela Cooperativa há anos. Esta prática está relacionada à preocupação com o consumo de madeira pelas suas caldeiras, e antes mesmo de qualquer cobrança judicial, a empresa buscou investir na manutenção de áreas antes devastadas na região do alto Uruguai.

### 5.2.3 Análise Interna

Este item buscou identificar a postura da Cooperativa Tritícola Beta quanto ao seu ambiente interno, dividindo esta análise em diversas variáveis, conforme seguem:

#### a. Ambiente Interno

##### a.1. Gestão Estratégica

Observou-se que mesmo com a inexistência de estratégias formais que pudessem servir como norteadoras para as práticas gerenciais da Cooperativa Tritícola Beta, os principais gestores acreditam que estão bem orientados estrategicamente.

As mesmas são elaboradas individualmente, sem qualquer formalização ou previsão a médio e longo prazo. Conforme afirmação do Diretor A de que “não existem, aqui na Cooperativa, estratégias normatizadas ou padronizadas”.

O que vem a reforçar a afirmação do Diretor C, que comenta:

As estratégias são deliberadas por reuniões informais entre os diretores que possuem vários anos de atuação na cooperativa e por isto tem total autonomia na elaboração e definição de estratégias. Como por exemplo: por incentivo para a produção de cevada, uma vez que a última safra foi terrivelmente ruim, o vice-presidente é informado pela diretoria que esta estratégia é a mais adequada que repassa a informação para a presidência. No segundo momento a diretoria começa a tomar as ações, como: contato com os agricultores, fornecedores, acordos são firmados para financiamento da safra, toda e qualquer ação é de responsabilidade dos diretores.

Observou-se que a gestão atual não possui clara distinção entre os conceitos de Estratégia e Planejamento Estratégico, sendo este último uma ferramenta para que o primeiro seja eficiente. Assim, as práticas de gestão não são adequadamente amparadas por estudos e sistemas cientificamente aceitos, o que gera uma falsa impressão de controle e gestão eficaz.

As estratégias vão ao encontro com o conhecimento de cada um dos diretores, observando que, se um dos mesmos vir a faltar poderá levar consigo o conhecimento, que não foi formalizado, e o equilíbrio nas práticas administrativas de toda a organização. O conhecimento empírico de cada um dos membros da diretoria é o principal instrumento para a condução da Cooperativa Triticola Beta ao futuro.

A prospecção e análise de cenários e mercados não é desenvolvida pela Cooperativa Triticola Beta, reflexo de suas estratégias informais que visam atender somente problemas cotidianos.

A Cooperativa utiliza-se da política de alianças estratégicas em alguns setores, como relata a Engenheira de Alimentos: “nós firmamos uma parceria com a Santa Clara para a industrialização do leite, porque, nós não temos equipamentos adequados e o investimento seria muito elevado. Desta forma eles industrializam e nós rotulamos como sendo da Cotribeta”.

## a.2. Recursos Humanos

Os principais gestores da Cotribeta entendem que, por ser um trabalho rotineiro, inexistente a necessidade da grande maioria dos funcionários receber treinamento contínuo. Para a diretoria a reciclagem de aprendizado dos funcionários é feita automaticamente com os colegas, quando, através do velho método do experimento, um repassa para o outro os acertos gerados após alguns erros. Tais afirmações foram visualizadas na declaração do Vice-Presidente, abaixo descritas:

Através de palestras instrutivas no início das atividades na cooperativa. [Os treinamentos são] Na mudança de cargo e/ou setor são instruídos por pessoas que conhecem o ambiente. Não existe um treinamento periódico e efetivo.

A empresa possui um plano de cargos e salários destacado pela forma e conteúdo, porém nunca foi utilizado, deixando às margens do processo administrativo esta ferramenta, e incorporando mais uma vez, o processo decisório típico da administração anterior a Taylor, onde os métodos e procedimentos eram utilizados sem qualquer embasamento teórico, tão somente nos conhecimentos empíricos e nas tentativas de erro e acerto.

O índice de contratação e demissão é elevado tendo em vista a contratação de diversos funcionários para suprir a demanda dos períodos de safra, mas a equipe de administração raramente é substituída ou afastada do cargo que exerce, conforme explanação do Vice-Presidente, abaixo descrita:

Existe um índice de turnover nos safristas. Na colheita do soja, milho existe a contratação temporária e logo após a colheita existe a dispensa de todos. Por exemplo: Na Fukito, safra de pêssego, que está frustada este ano também, pois, já quebrou 40%. Na média geral o turn over é alto porque existem estas contratações temporárias. Porém no escritório, passam-se anos sem ninguém ser admitido ou demitido.

Outros indicadores relacionados à mão-de-obra podem ser observados no quadro 19 abaixo, que correlaciona a percepção do entrevistador com relação aos índices de *turn over*, acidentes de trabalho, absenteísmo e satisfação dos colaboradores.

Turn Over	Acidentes de Trabalho	Absenteísmo	Satisfação dos Colaboradores
Existe um índice de <i>turn over</i> nos safristas. Na colheita da soja e milho existe a contratação temporária e logo após a colheita existe a dispensa de todos. Por exemplo: Na Fukito (empresa que compõe a Cotribeta), a safra de pêssego, está frustrada neste ano também, pois, já quebrou 40%. Na média geral o turn over é alto porque existem estas contratações temporárias. Porém no escritório, passam-se anos sem ninguém ser admitido ou demitido.	Os índices de acidentes de trabalho são baixíssimos, pois são tarefas rotineiras e que, mesmo no frigorífico, possuem uma atenção por parte da gerência.	Já houve índices bem mais elevados, pois, há algum tempo o salário dos funcionários não eram pagos na sexta-feira, o que levava a muitos funcionários deixarem de vir até a empresa visando cumprir seus compromissos.	Os funcionários, em sua grande maioria, encontram-se satisfeitos com a Cooperativa. Eles encontram-se envolvidos nos objetivos da cooperativa, o que pode ser observado, correlacionando as atividades propostas e o número de voluntários.

**Quadro 19:** Indicadores relacionados à mão-de-obra

Por fim, considera-se a classificação da capacitação dos recursos humanos da Cooperativa Triticola Beta, no modelo PEPSE, como sendo inadequada, por não haver constante treinamento ou aperfeiçoamento do quadro funcional. Mesmo o trabalho sendo rotineiro, observou-se a inexistência de quaisquer treinamentos para que o corpo funcional adquira novos conhecimentos sobre outros equipamentos ou tarefas dentro da Cooperativa, deixando-os, de certa forma, vinculados, ainda, à teoria de tempos e movimentos de Taylor.

A Cotribeta busca preservar ao máximo a união e o princípio de ajuda mútua do cooperativismo, onde, independente da função ou área de atuação, todos participam ativamente de todas as ações, recebendo em contrapartida, respaldo da cooperativa que busca manter desta forma um saudável clima organizacional. Conforme relata o Diretor B: “as famílias dos funcionários são convidadas a conhecerem as instalações e verificarem onde seus familiares trabalham, nós oferecemos alguns convênios com Unimed, Supermercados, e outros”.

Os Gerentes (líderes) da Cooperativa Triticola Beta, são na sua grande maioria, formados pela própria Cooperativa que busca sempre os que tiveram desempenho superior à média nas atividades que desenvolveram e, atuaram em praticamente todos os setores da empresa. Desta forma, possuem o conhecimento do sistema empresa como um todo.

### a.3. Gestão de Processos e Tecnologia de Produção

A Cooperativa Tritícola Beta atribui as funções de Planejamento Controle e Produção – PCP e qualidade a determinados funcionários com formação específica para as atividades. Estas pessoas são admitidas com a formação já concluída, sem qualquer envolvimento da cooperativa na sua formação educacional. Somente no que diz respeito à qualidade dos processos é que, uma única pessoa é a responsável por todas as áreas. As demais são coordenadas por uma pessoa por área, departamento, unidade, ou ainda, segmento, que tem controle dos processos produtivos vinte e quatro horas por dia, mantendo-se informada quando ausente via telefone. Conforme explicação fornecida pelo Presidente:

Existe pessoas em cada setor com conhecimentos sobre as atividades. É tudo supervisionado 24 horas por dia como por exemplo a p

No presente momento novos produtos não estão sendo criados. Porém qualquer proposta de um novo produto apresentado a presidência ou direção da cooperativa será bem vindo e bem visto.

A ferramenta principal do departamento de Pesquisa e Desenvolvimento da Cotribeta é o *Bechmarking*, visualizando principalmente as novidades dos seus pares em feiras e exposições e adaptando a sua realidade, conforme parte da entrevista do Diretor B, abaixo transcrita:

A Cooperativa utiliza-se da ferramenta de Benchmarking, copiando as novidades dos concorrentes e adaptando-as a suas realidades. Por exemplo, o lombo Canadense, Picanha Suína.

## b. Atores do Modelo

### b.1. Garantia da Qualidade

Como já mencionado anteriormente, a Cooperativa Triticola Beta tem seu foco em: Preço e Qualidade de seus produtos e serviços, assim, tem uma acentuada preocupação com a qualidade dos seus produtos que, em muitas unidades, ainda são produzidos de forma artesanal. Esta preocupação é espelhada pela participação de programas que visam ao aperfeiçoamento contínuo das práticas produtivas e de gestão como o Programa Gaúcho de Qualidade (PGQ), conforme comenta o Presidente da Cooperativa:

[Existe preocupação com a Qualidade?] Sim. Existem uma equipe empenhada no processo de qualidade de toda a Cooperativa, treinando e acompanhando todo o processo. A cooperativa faz parte do Programa Gaúcho de Qualidade.

Os defeitos internos são baixos, e quando existem, apresentam-se quando um novo fornecedor entra com novos materiais e estes são testados. Como a equipe ainda não conhece totalmente e não tem prática no manuseio destes produtos, torna-se difícil gerenciar alguns defeitos. Não existem custos de refugos ou retrabalhos, ou são em valores muito baixos. Não existem custos porque existe um acordo de fidelidade com os fornecedores sendo a cooperativa ressarcida por qualquer defeito na matéria-prima, e como as atividades são rotineiras, existem poucos retrabalhos no decorrer do processo.

## b.2. Gestão da Informação

O sistema de informação da Cotribeta é representado como sendo um orgulho para a cooperativa, por agregar informações de diversos anos passados e gerar previsões sobre acontecimentos futuros. No entanto, estas informações ainda estão vinculadas à alta gestão, ou seja, Presidência, Vice-presidência e Diretorias. Segundo o Diretor C:

[Existe Gerenciamento de Informações ?] Sim. Sobre todas as atividades da Cooperativa. Por exemplo: Se quiseres saber quanto era o soja a 10 anos atrás o sistema informa. Qual a produção da data de hoje? O sistema informa.

O sistema de gestão está fortemente amparado com os equipamentos (hardwares) utilizados em todas as unidades da cooperativa, destinando ao departamento de informática a responsabilidade de manter toda a organização sempre atualizada. Há poucas restrições financeiras para investimento nestas aquisições, conforme declaração do Vice-Presidente, abaixo transcrita.

Nós se mantemo sempre atualizados e observando novidades deste setor. Toda a tecnologia que existe no mercado de ponta é incorporada pela cooperativa, os primeiros monitores fininhos que chegaram no mercado nos compramos.

## b.3. Logística

Percebeu-se que os gestores da Cooperativa Triticola Beta não detém o conhecimento sobre os conceitos de logística entendendo que esta é vinculada ao, conforme conceito já ultrapassado, transporte, e não possui poder de influenciar a produtiva quando aplicada internamente na organização. Desta forma, a empresa terceiriza o transporte de seus produtos para outras empresas do País, preocupando-se em apenas rastrear o paradeiro da carga. Este procedimento somente é válido no Estado do Rio Grande do Sul, nos demais é feito um acordo entre o comprador e a Cooperativa, sendo que o primeiro se compromete com

transporte desde a Cooperativa até o destino, ou seja, modalidade EXW –ExWorks<sup>7</sup> de transporte.

Com relação às práticas de logística interna, a atual gestão da Cooperativa deixa às margens do processo de gestão, até mesmo por não conhecer a sua utilidade, modelando, principalmente, seu parque fabril com o velho método de tentativa e erro, conforme entrevista com o Diretor C:

Nós não se preocupamos com a logística externa, porque ela é feita por transportadoras, e com relação a interna, nós modificamos a ordem do parque fabril quando necessário, mas não existe nenhum estudo específico sobre isto.

O prazo médio de todos os fornecedores entregarem a matéria-prima é cumprido à risca num período médio de quatro dias. Não existe um período de *setup* das máquinas, em consequência do parque fabril ser considerado para o setor, de grande porte, e agregar diversas máquinas para a mesma finalidade com uma única função.

#### b.4. Gestão Financeira

A Cooperativa Tritícola Beta, devido a sua longa história, e aos bons frutos colhidos neste período, consegue manter todos os seus compromissos em dia, inclusive, em algumas vezes, antecipando pagamentos ou efetuando compras à vista para obter maior poder de barganha.

Os entrevistados não declaram numerários, mas conforme declaração abaixo extraída de entrevista com o Presidente da Cooperativa, pode-se observar que há invejável estabilidade financeira com relação a outras empresas da região como (Cooperativa Tritícola de Erechim), sua principal concorrente que passa por problemas de ordem financeira, correndo o risco diário de não conseguir manter-se no mercado.

Sem entrar em maiores detalhes, mas, se tivéssemos que pagar todos os nosso compromissos hoje ainda teremos um bom fôlego financeiro para se manter no mercado.

---

<sup>7</sup> Modalidade utilizada no comércio exterior, Incoterms ( *International Commercial Terms* ), que representa que responsabilidade do transportador inicia no local da produção até o cliente final.

Segundo o Diretor A, a Cotribeta tem uma boa margem de rentabilidade sobre seus produtos devido a excelentes safras passadas e goza de estabilidade financeira. As afirmações do Presidente, abaixo descritas, reforçam esta percepção:

[...] são poucas as empresas em nossa região que detém um saldo positivo em suas contas bancárias como a da nossa cooperativa, proporcionada por muito trabalho, boas safras, e, boa rentabilidade de nossos produtos [...] que foi adquirido com muito esforço no controle qualidade e dos custos.

O nível de competitividade da empresa é verificado, basicamente, através de números do departamento financeiro e de informações que os próprios associados repassam. Segundo o Diretor B, um exemplo do modo como a competitividade da empresa é medida:

[...] no ano passado foram vendidas 20.000 toneladas de adubos e neste ano até agora (Dezembro de 2005) já foram vendidas 19.900 toneladas, isto que a safra foi frustrada, com uma queda na colheita de 30%, porém para a cooperativa houve uma queda de menos de 5%

A Cooperativa não detém a informação sobre qual a sua fatia de mercado, porém, como toda a produção é vendida acredita ser detentora de expressivo posicionamento. Há alguns produtos cuja demanda é maior que a oferta, que é o caso da linha frigorificada. Observa-se que em alguns aspectos como este a Cooperativa ainda trabalha num sistema arcaico, presumindo muitas de suas informações.

A gestão da Cooperativa está basicamente alicerçada no controle dos custos, existindo um departamento e sua equipe preocupados e acompanhando a cada movimentação dentro da organização os valores e o ponto de equilíbrio em função dos custos. A diretoria considera ponto vital a gestão de custos.

Antes de qualquer aquisição ou aporte de recursos a diretoria da Cooperativa solicita uma análise sobre o investimento, verificando o retorno e a viabilidade de tal investimento por atividade. Mesmo em período de pouco investimento, comprovada validade e eficácia de um novo investimento todos os recursos são mobilizados para tal.

## b.5. Comercialização e Marketing

A Gestão atual da Cooperativa Triticola Beta, não tem grandes preocupações com o seu marketing, reflexo disto é a inexistência de um departamento responsável. Os gestores da Cooperativa não diferenciam Marketing de Publicidade e Propaganda, unificando os dois conceitos distintos, desta forma, não possuindo estratégias adequadas e coerentes com a estrutura atual.

Segundo o Diretor B:

É um dos pontos mais fracos que nós temos. Falta muito marketing, pra ti ter uma idéia o nosso principal marketing são as divulgações em rádios e jornais locais. A empresa está investido pouco em marketing.

No entender da atual gestão, a melhor forma de se trabalhar o marketing da cooperativa é velho e conhecido “boca-a-boca”, debatendo em conversas informais com associados os pontos fortes e fracos da cooperativa. No entanto, com o crescimento acentuado da Cotribeta, hoje, torna-se praticamente impossível entrar em contato com todos os associados, necessitando de estratégias diferenciadas para um cenário diferenciado ao de alguns anos atrás.

Os valores de Markup são definidos de acordo com os custos no processo de elaboração dos produtos, porém estes podem ser alterados de acordo com os valores que estão sendo praticados pela concorrência.

A Cooperativa, por ter um foco restrito a custos, deixa a desejar no tocante à publicidade e divulgação de seus produtos os enfatizando pouco, mesmo na região onde atua.

Por fim, a Cotribeta não elabora estudos sobre o ciclo de vida de seus produtos, por entender que estes são vitalícios, conforme Diretor A: “[...] acredito que nossos produtos não enquadram no ciclo normal de produtos [...] como nossos produtos são alimentícios, estes não possuem uma vida de mercado pré-definida [...]”. As deficiências nas práticas mercadológicas estão sendo supridas pelo crescimento (domínio) da Cotribeta no mercado regional, graças à queda drástica da sua principal concorrente a Cotrel que detinha 45% desse mercado.

A queda da principal concorrente da Cooperativa Triticola Beta, fez com que a Cotribeta tivesse nos últimos exercícios crescimento de mercado acima da meta do

setor, agregando ao mesmo tempo destaque competitivo a nível Estadual e Nacional.

#### b.6. Gestão Ambiental

Observou-se que os colaboradores são conscientes e estão engajados no quesito de responsabilidade ambiental, até porque, existe uma pessoa responsável pela qualidade total da cooperativa que informa todo o quadro funcional sobre a responsabilidade de cada um com o processo de preservação ambiental, colocando-os a par de todas as práticas da Cooperativa, ao mesmo tempo, em que, esclarece os efeitos negativos das atividades de cada funcionário, conforme relata o Diretor C:

O nosso pessoal sabe da sua responsabilidade para com o meio ambiente, e constantemente cobramos o pessoal da qualidade para insistir com os demais no cuidado com os resíduos que são gerados.

#### 5.2.4 Visão do Líder

Existe a preocupação com relação à questão ambiental e social por parte do topo da pirâmide, a presidência e a direção, estão diretamente envolvidas no processo de preservação ambiental e práticas sociais. Porém, mesmo estando envolvidas neste processo, a Presidência e Direção, concordam que a legislação ambiental ainda é um entrave para o processo evolutivo de qualquer empresa, fazendo parte apenas do problema e não participando da solução deste.

Mesmo com esta concepção sobre a legislação ambiental a Cotribeta cumpre as exigências, muitas vezes, antes mesmo delas feitas, como é o caso do reflorestamento que a cooperativa faz por entender que se utiliza muita madeira no processo de caldeira. O reflorestamento começou a ser feito antes de qualquer exigência dos órgãos fiscalizadores.

Uma visão unânime entre a presidência e a direção é a de que o papel para o desenvolvimento da sociedade deve ser efetuado pela união de Governo, empresa e outras instituições, uma subsidiando a outra. Conforme parte da entrevista com o Presidente, abaixo descrita:

Aqui na Cotribeta nós buscamos cumprir as leis antes que nos façam cumpri-las, como por exemplo: [...] o reflorestamento que está sendo feito

há vários anos [...] as exigências da legislação são muitas e somente complicam as atividades das empresas.

Desta forma, caracteriza-se, segundo o Modelo PEPSE, a tipologia organizacional como sendo Defensora, uma vez que, a Cotribeta raramente necessita realizar ajustes significativos em sua estrutura, operações e tecnologia, dedicando atenção à melhoria da eficiência das operações vigentes.

A visão da gestão atual da Cotribeta busca no âmbito econômico a maximização do lucro, visando adquirir subsídios para manter toda a estrutura da organização. Com relação à variável ambiental a gestão tem uma visão sustentável, pró-ativa, segundo o modelo PEPSE, que busca as soluções para os problemas ambientais, antes mesmo das cobranças legais, como por exemplo a prática de reflorestamento, anteriormente citada.

A Cotribeta é caracterizada, segundo o mesmo modelo, como tendo uma visão destacada pelo crescimento dos seus colaboradores porque mesmo atuando com restrições na sua região, a Cooperativa atua de forma incisiva no crescimento da sociedade onde se encontram o seus associados.

#### 5.2.5 Situação Ambiental

A Cooperativa dispõe de vários poços artesanais visando a um controle maior do consumo de água, além de possuir um funcionário que faz o gerenciamento do consumo de energia elétrica e é o responsável pela pesquisa de novas tecnologias que visem à redução do consumo de água e energia. A Cotribeta tem esta preocupação porque seus processos produtivos demandam de quantidade expressiva de água, conforme relata a Engenheira de Alimentos: “no laticínio para cada um litro de leite produzido, outros dez de água são utilizados”.

O reaproveitamento do gás gerado pelos dejetos dos suínos, transformado-os em combustível para novamente aquecer a própria unidade de matrizes é um exemplo da utilização de insumos renováveis, que será utilizado no futuro. Atualmente somente os restos de carne do frigorífico, refletem as práticas de utilização de insumos renováveis, sendo reutilizados na fabricação da farinha de carne.

Outro ponto de destaque na situação ambiental da empresa é o sistema de tratamento de resíduos gerados nos diversos processos, sendo diversos tanques de

tratamento, reduzindo assim, o impacto ambiental quando do retorno destes dejetos ao meio ambiente. A Cooperativa não utiliza combustíveis fósseis em seu processo produtivo.

A empresa consegue atender a todos os requisitos exigidos pela legislação, desde a implantação de uma unidade nova de silos até mesmo a manutenção das atividades que já vêm sendo desenvolvidas como o controle de dejetos dos sistemas produtivos. Assim, devido ao atendimento das exigências, classifica-se a Cotribeta, no modelo PEPSE, como tendo um potencial poluidor médio.

A visão da gestão atual da Cooperativa Triticola Beta acredita que as tecnologias ambientais, existentes atualmente são economicamente viáveis, conforme afirmação do Diretor C: “[...] as tecnologias que existem hoje, poderiam ser barateadas por incentivos do governo, mas de qualquer forma, ainda estão ao alcance do poder aquisitivo da Cooperativa”.

Dessa forma, observou-se que a Cotribeta utiliza-se de todas as tecnologias que estão a sua disposição para preservar o meio ambiente, e, busca constantemente novas tecnologias limpas para seus processos produtivos.

#### 5.2.6 Estratégias Atuais

Os produtos da empresa estão diretamente relacionados ao baixo custo, ao mesmo tempo em que, diferenciam-se dos concorrentes nos quesitos de preservação ambiental e desenvolvimento da sociedade (estes diferenciais estão intrínsecos no processo produtivo e não possuem divulgação expressiva). Desta forma, para a Cotribeta ficam em segundo plano:

- i) **Desenvolver novos mercados:** como por exemplo: a Amazônia, pouco explorada no setor de frigorificados;
- ii) **Desenvolver novos produtos:** apesar da cautela e pouca agressividade no desenvolvimento de novos produtos a empresa está atenta e aberta a qualquer novidade que possa ser sugerida por qualquer membro do quadro funcional.
- iii) **Penetração:** a empresa busca constantemente penetrar em mercados ainda restritos (as principais restrições se devem ao excesso de concorrência), como é o caso do Estado de São Paulo.

E de forma bastante agressiva e em destaque:

- iv) **Diversificação:** diversificando seu *portfólio* de atuação, englobando desde supermercados, laticínios, silos até frigoríficos.

Com relação às estratégias atuais, como a empresa não possui um planejamento estratégico formalizado (pois tem ações sem qualquer formalização e sem apoiar-se em estudos e métodos científicos), a Presidência e a Diretoria deixaram claro no decorrer das entrevistas que estão nebulosos os procedimentos a serem adotados nos departamentos de:

a) Marketing, é um dos mais precários, conforme afirmação do Diretor B no item b.5;

b) Produção, segundo os entrevistados é rotineiro e segue um fluxo constante de produção, onde toda a produção é adquirida pelo mercado, e em muitos casos, ainda existe a falta do produto como é o caso dos produtos frigorificados (ver item b.4).

c) Pesquisa e Desenvolvimento, está praticamente sem ação, devido às quedas de produção das últimas safras.

d) Finanças, que assume sob a visão da Presidente “o papel vital dentro da organização”, no entanto, este se planeja em curto prazo, prevendo com pouca segurança um período máximo de seis meses. O principal ponto de apoio é a alta rentabilidade e o saldo positivo de safras anteriores conforme item b.4.

Observou-se que muitas das ações dos gestores da Cotribeta estão embasadas no conhecimento empírico, que no entender dos mesmos, pode substituir o planejamento formal e estruturado em longo prazo. O principal argumento do Diretor A para estas práticas é a de que: “como o principal indexador nosso é a safra temos medo de que não possamos cumprir todos os nossos compromissos acordados ou projetados através de um planejamento, se uma safra não for boa”. Observa-se que a concepção dos gestores está focada em um planejamento estratégico estático e imutável, o que não condiz com a realidade. Outro ponto de destaque é a ilusão criada pelas práticas embasadas somente no empirismo, quando se tem uma visão, mas não objetivos claros e definidos, como é o caso do departamento de Finanças (ver item d).

### 5.3 Modelo PEPSE – Diagnóstico Estratégico

Após a apresentação dos resultados obtidos, a seguir serão apresentados estes resultados de acordo com os critérios do diagnóstico estratégico do Modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial, desenvolvido por Coral (2002), findando com o grau de sustentabilidade empresarial da Cooperativa Tritícola Beta.

Nos quadro 20, será apresentado o índice de implantação de estratégia da cooperativa.

Capacidade de implantação da estratégia				
Variável	Classificação			Pontuação
Tipologia organizacional	Prospectiva/ Analítica (3)	Defensora (2)	Reativa (1)	2
Estrutura organizacional	Adequada (3)	Regular (2)	Inadequada (1)	3
Capacitação dos recursos humanos	Alta (3)	Média (2)	Baixa (1)	1
Ferramentas de gestão	Pontos pela utilização			
Planejamento estratégico	(7)			2
PCP	(4)			3
Gestão da qualidade	(7)			7
Controle de processos	(4)			4
Custo por atividade	(4)			4
Benchmarking	(4) $(\Sigma/10)=24/10=2,40$			4
Sistema produtivo	Adequado (3)	Regular (2)	Inadequado (1)	3
Grau de informatização	Alto (3)	Médio (2)	Baixo (1)	3
Total				$\Sigma (P) = 14,40$
Índice				Total/referência = 0,32

**Quadro 20:** Índice de implantação de estratégia Cotribeta

Após a elaboração dos índices de implantação de estratégia da cooperativa a segunda etapa que prevê o Modelo PEPSE, é elaboração do índice de impacto ambiental da atividade industrial. O índice é representado pelo Quadro 21, abaixo

descrito, e sintetiza alguns princípios básicos que demonstram o nível de preocupação, da empresa estudada na manutenção e/ou redução do impacto ambiental.

Por fim, será apresentado no próprio quadro um índice de referência que agrupado aos demais servirá de suporte para a visualização do nível de sustentabilidade desta organização.

<b>Impacto ambiental da atividade industrial</b>				
Variável	Classificação			Pontuação (P)
Consumo de água e energia	Baixo (3)	Médio (2)	Alto (1)	1
Uso de combustíveis fósseis	Baixo (3)	Médio (2)	Alto (1)	3
Uso de insumos renováveis	Alto (3)	Médio (2)	Baixo (1)	1
Potencial poluidor	Baixo (3)	Médio (2)	Alto (1)	2
Eficiência do tratamento de efluentes e resíduos	Alto (3)	Médio (2)	Baixo (1)	3
Legislação ambiental	Além (3)	Atende (2)	Não atende (1)	3
Tecnologias ambientais	Econômica- mente viáveis (3)	Econômica- mente inviáveis (2)	Não disponíveis (1)	3
Ferramentas de gestão	Pontos pela utilização			
Controle de processos	(3)			2
SGA	(4)			2
ISO 14000	(6)			0
Tecnologias limpas	(6)			6
Análise do ciclo de vida	(5)			0
Projeto para o meio ambiente	(6) $(\Sigma/10)=16/10=1,6$			6
Total				$\Sigma (P)$ =17,60
Índice				Total/ Referência = 0,34

**Quadro 21:** Índice do impacto ambiental da atividade industrial da Cotribeta

Na terceira etapa foi efetuado o levantamento do índice da disponibilidade de recursos, analisando o seu potencial de captar e repassar recursos, enfatizando neste quadro o aspecto econômico, formador do tripé de sustentabilidade empresarial. O cálculo do presente índice pode ser acompanhado através do Quadro 22, abaixo.

<b>Disponibilidade de recursos</b>				
Variável	Classificação			Pontuação (P)
Rentabilidade (%)	Alta (3)	Média (2)	Baixa (1)	3
Liquidez seca (%)	Alta (3)	Média (2)	Baixa (1)	2
Capacidade de endividamento	Alta (3)	Média (2)	Baixa (1)	2
Total				$\Sigma (P) = 7,00$
Índice				Total/referência = 0,77

**Quadro 22:** Índice da disponibilidade de recursos da Cotribeta

Os índices de crescimento de mercado e vantagem competitiva são visualizados como sendo um parâmetro para verificar o grau de sustentabilidade de uma organização, utilizando-se o modelo PEPSE, os mesmos com relação à Cooperativa Tritícola Beta podem ser identificados a seguir, conforme Quadro 23 e Quadro 24.

<b>Crescimento do mercado</b>				
Variável	Classificação			Pontuação (P)
Crescimento do mercado	Acima da média do setor (3)	Na média do setor (2)	Abaixo da média do setor (1)	3
Total				$\Sigma (P) = 3,00$

= 1,00

**Quadro 24:** Índice da posição competitiva

O índice identificado como visão do líder identifica um parâmetro a ser ponderado conforme dados do modelo sobre a visão do(s) principal(is) gestor(es) sobre a sustentabilidade empresarial e sua postura como empresa para o sucesso deste paradigma. O Quadro 25 demonstra o cálculo deste indicador.

Visão do líder	
Variável	



**Quadro 28:** Grau de sustentabilidade da Cooperativa Cotribeta

A Cooperativa Tritícola Beta demonstrou ter um grau de sustentabilidade classificado como potencial sustentável regular, tendo muitos pontos a serem melhorados, mas estando acima do ponto crítico do grau de sustentabilidade. Desta forma, a Cotribeta demonstra ter capacidade de ampliar o seu grau de sustentabilidade, e para tal, deverá priorizar a implantação de estratégias para as diversas unidades existentes e logo após para o complexo cooperativo como um todo.

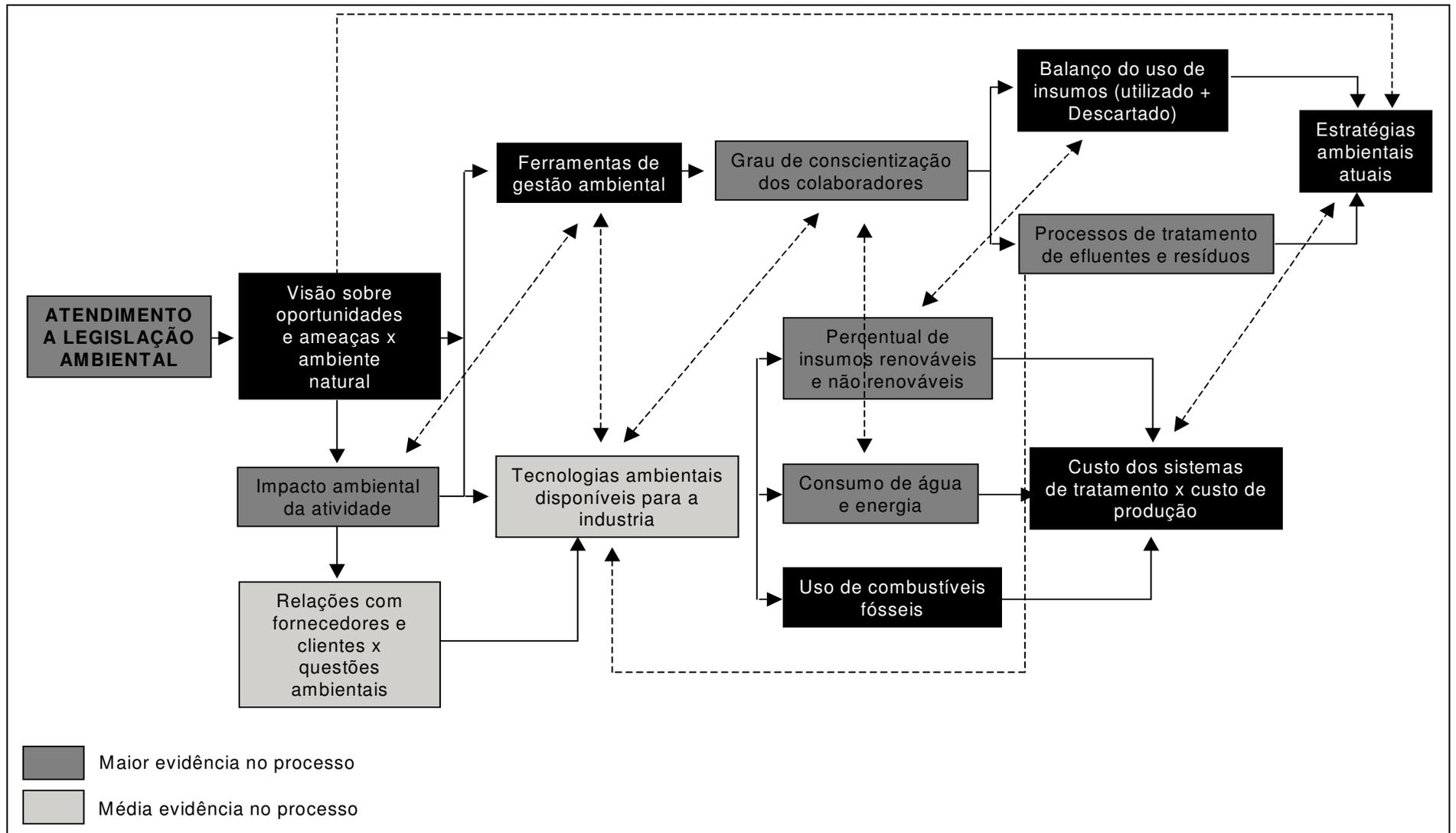
Enfatiza-se esta variável por ter sido a que obteve menor pontuação, além de ter sido verificado e demonstrado no decorrer do trabalho que um dos principais pontos fracos da Cotribeta se dá pela falta de um planejamento estratégico formalizado que: i) seja dividido por unidades, e, ii) contemple todas as unidades da Cooperativa.

**5.4 Relação entre Mapa Teórico e Variáveis do Diagnóstico Estratégico**

Em continuidade ao trabalho proposto nos objetivos geral e específicos a seguir será elaborado um correlacionamento das variáveis visualizadas no processo de diagnóstico estratégico do modelo PEPSE e o mapa







**Figura 15:** Mapa de variáveis, âmbito ambiental Cotribeta

Por fim, será apresentado o mapa de variáveis que compõem o âmbito social e suas inter-relações com a Cooperativa Tritícola Beta, conforme Figura 16.



Percebe-se que o mapa de variáveis foi validado apresentando algumas variáveis que não estão presentes na empresa estudada e que interferem num maior grau de sustentabilidade da mesma.

Dentre estas variáveis as de âmbito econômico estão com maior evidência frente às sociais e ambientais. Desta forma, acredita-se que a empresa tem maior preocupação com as ações econômicas do que com as demais. Algumas variáveis foram enfatizadas como tendo uma média evidência, pois em alguns conjuntos a mesma apresenta uma boa performance, porém em outros deixa a desejar, como, por exemplo, a relação com clientes e fornecedores sobre questões sociais e ambientais. Embora a empresa não busque diretamente ela efetua práticas sociais para com seus clientes e espera que seus fornecedores apresentem suas práticas sociais, mesmo entendendo que estas não trazem maiores benefícios para organização.

Assim, com base na revisão bibliográfica anteriormente apresentada e nos resultados pós-aplicação do modelo PEPSE, além da apresentação das inter-relações entre os mapas de variáveis, no capítulo a seguir serão apresentadas as conclusões e sugestões para pesquisas futuras.

## **6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

### **6.1 Conclusões**

A realização desta pesquisa esteve alicerçada na busca de informações e estudos em uma organização sobre o paradigma da sustentabilidade empresarial, focando simultaneamente os aspectos: ambiental, econômico e social, utilizando-se de parte do modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial – PEPSE, Coral (2002), mais precisamente o diagnóstico estratégico.

As variáveis identificadas na empresa estudada e o mapa teórico de relação entre variáveis foram correlacionados e observou-se que:

a) em relação às variáveis da esfera econômica são poucas, com relação às demais esferas, que não possuem evidência. Assim, o grau de sustentabilidade da empresa está muito ligado, não ao número alto de variáveis com evidência deste âmbito, mas sim, ao desnível dos demais com relação a este. Desta forma, observou-se uma maior preocupação da Cotribeta em relação ao econômico da organização sobre as esferas social e ambiental.

b) o mapa de variáveis da esfera social apresenta-se como sendo a segunda maior preocupação, mesmo existindo práticas da cooperativa e dos funcionários como voluntários em projetos sociais, apresenta uma peculiaridade que é um maior número de variáveis com média de evidência. Sendo assim, a Cotribeta emprega algumas práticas sociais, mas incompletas, deixando a desejar em alguns aspectos quanto ao processo macro de sustentabilidade, uma vez que suas práticas estão focadas somente nas proximidades de seus associados.

c) o mapa de variáveis referente ao meio ambiente, ao contrário do que entendiam os gestores, apresentou-se como sendo o mais deficiente. Embora as práticas ambientais da empresa sejam pioneiras no setor em que ela atua, ainda existem muitas deficiências que são reflexo da falta de elaboração de um planejamento estratégico que incorpore a preocupação ambiental com todo o sistema. Todas as práticas ambientais adotadas pela empresa estão alicerçadas em uma gestão defensora, conforme características das classificações de Milles e Snow comentadas por Rossetto e Rossetto (2001), Coral (2002) e Hoffmann (1997), ou seja, são menos pró-ativas com relação às estratégias sustentáveis, desconsideram a inovação.

A Cotribeta embora possua algumas práticas de preservação ambiental ou redução do impacto, segundo as observações resultantes das entrevistas expostas no Capítulo 5, não considera o meio ambiente como um dos principais *stakeholders* existentes. Desta forma, ele passa a ser interpretado, como sendo um entrave no processo de evolução da organização. Como a empresa somente visualiza as ameaças, acaba ignorando as oportunidades que a preservação do meio ambiente pode proporcionar para a organização frente ao mercado e principalmente frente à concorrência.

Desta forma, observa-se que o mapa de variáveis pode identificar a interligação das variáveis nos três âmbitos da sustentabilidade empresarial, demonstrando que, se estas discrepâncias (média ou pouca evidência no processo) de posicionamento corporativo, com relação às variáveis, não forem controladas e/ou acompanhadas poderão afetar suas inter-relações e conseqüentemente o seu índice de sustentabilidade empresarial. Um exemplo é a atualização constante da tecnologia ambiental disponível para indústria que, no caso da Cotribeta, apresenta-se como média evidência e, se não observada, irá, no decorrer do tempo, afetar o processo de tratamento de efluentes e resíduos.

Após a apresentação desse estudo para a empresa, a mesma está repensando todas as suas ações. Já foram discutidas, em reuniões, novas formas de atuação, incluindo sempre na pauta, a elaboração de um planejamento estratégico adequado à realidade da organização, levando em consideração os princípios ou fundamentos de sustentabilidade empresarial, que, até o início dos estudos na empresa eram desconhecidos pela Presidência e Direção. Esses estudos mostraram à empresa como organizar algumas ações de cunho social e ambiental em consonância com a econômica, já que a mesma nem mesmo tinha o conhecimento que as três esferas unidas e equilibradas poderiam melhorar a organização como um todo.

Por fim, o presente estudo além de seu caráter inédito nesta empresa e também neste setor, contribui para o crescimento científico com o estudo de um modelo de forma inédita e para o aperfeiçoamento do sistema de gestão da empresa pesquisada, que passa atualmente por um processo de readequação de ações e perspectivas.

## **6.2 Recomendações para Trabalhos Futuros**

Após a conclusão desta pesquisa, pode-se tecer algumas considerações para auxiliar estudos futuros, visando a ampliação do foco da pesquisa sobre os mapas de variáveis, como:

Devido à limitação de tempo este estudo não pôde ampliar seu leque de pesquisa, por isso seria interessante nos próximos estudos ampliá-lo, verificando o resultado em várias cooperativas de uma determinada região, elaborando um estudo multi-caso.

Como existem ainda muitas reservas sobre a pesquisa qualitativa – influência do pesquisador sobre o pesquisado - este pesquisador recomenda que seja feito estudo similar ao desenvolvido aqui, porém de forma quantitativa visando verificar possíveis contrapontos.

Como não existem explicações detalhadas sobre os fatores de ponderação de cada variável no modelo PEPSE, recomenda-se que se elabore um estudo verificando e analisando individualmente cada variável dentro do modelo, aplicando-o em outros segmentos, comparando os resultados com os estudos já desenvolvidos no setor coureiro e cooperativo.

## REFERÊNCIAS

- ALVES-MAZZOTTI, A. J. E GEWANDSZNAJDER, F. O método na ciências sociais. In: **Os métodos nas ciências sociais e naturais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Thomson, 1999, p. 19-146.
- ANONYMOUS. **Global Trends In Ethical Foods**: Fair Trade And Sustainability Go Mainstream - Management Briefing: Profiles In Ethical Foods. Just-Food. Bromsgrove, out. 2004.
- ANSOFF, Igor H. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Ed. McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; TACHIZAWA, Takeshy; CARVALHO, Ana Barreiros de. **Gestão Ambiental**: enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável. São Paulo: Makron Books, 2000.
- ASHLEY, Patricia Almeida et al. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BANERJEE, Subhabrata Bobby. **Organizational Strategies For Sustainable Development**: Developing A Research Agenda For The New Millennium. Australian Journal of Management. Sydney, v. 27, 2002.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica**: um guia para a iniciação científica. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BALLARD, Ernesta. **Vital Speeches Of The Day**. New York, v. 70, n. 21, ago. 2004.
- BOEIRA, S. L. Ética Empresarial e Capital Social: Aproximações Conceituais. Artigo apresentado no **II Seminário sobre Ética em Pesquisa**, realizado entre 29 de junho e 1º de julho de 2004, na UNIVALI, Itajaí.
- BOEIRA, S. L. Responsabilidade Socioambiental das Empresas: liberalismo ou terceira via. Artigo apresentado no **II Seminário Internacional Organizações e Sociedade**: Temas Emergentes, realizado de 09 a 12 de dezembro de 2003, na PUC-RS, Porto Alegre.
- BOURGEOIS III, L. J. Strategy and Environment: A Conceptual Integration. Academy of Management Review, v. 5, n. 1, p. 25-39, 1980.
- BRITO, Valquiria Veiga Tessari; FACHIN, Roberto Costa. Decisão estratégica na universidade como resultado da interpretação ambiental: um estudo de caso. In: ENANPAD, **Anais...**, Campinas, 2001.
- BURSZTYN, Marcel et al. **Ciência, Ética e Sustentabilidade**: desafios ao novo século. São Paulo: Cortez, 2001.
- CASSILS, J. Anthony. **Overpopulation, Sustainable Development, And Security**: Developing Na Integrated Strategy. Population and Environment. New York, v. 25, n.3, jan. 2004.
- CASTRO, Carlos J. **Sustainable Development**: Mainstream And Critical Perspectives. Thousand Oaks, v. 17, n. 2, jan. 2004.

CECILIO, L. C. O.; MOREIRA, M. E. Disputa de interesses, mecanismos de controle e conflitos: a trama do poder nas organizações. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 4, p. 587-608, ago. 2002.

CHAHARBAGHI, Kazem; LYNCH, Richard. Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy. **Management Decision**. v.37, n. 1, p. 45, London: 1999.

CRAWFORD, Jenny. **Sustainability And Planning**: RTPI Debate Seeks To Clarify Position. Planning. London, n. 1595, nov. 2004.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

COLAUTO, Romualdo Douglas; BEUREN, Ilse Maria. Proposta para Avaliação da Gestão do Conhecimento em Entidade Filantrópica: o Caso de uma Organização Hospitalar. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 7, n. 4, p. 163-185, out./dez., 2003.

CORAL, Eliza; ROSSETTO, Carlos Ricardo; SELIG, Paulo Maurício. O Planejamento Estratégico e a Formulação de Estratégias Econômicas, Sociais e Ambientais: uma proposta em busca da sustentabilidade empresarial. In: ENANPAD, **Anais...**, Atibaia, 2003.

CORAL, Eliza. **Modelo de Planejamento Estratégico Para A Sustentabilidade Empresarial**. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2002.

DOUGHERTY, D. Organizando para a inovação. In: **Handbook de estudos organizacionais**. Organizadores: Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Walter R. Nord, Miguel Caldas, Roberto Fachin, Tânia Fischer. São Paulo: Atlas, 2004

DEMO, Pedro. **Pesquisa**: princípio científico e educativo. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

DEPONTIL, C., ALMEIDAL, J. **Indicadores para a avaliação da sustentabilidade em contextos de desenvolvimento rural local**. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/textosabertos/artigo%20Depointil.pdf>>. Acesso em: 13 de mar. 2005.

DESBIENS, Caroline. **Nation to Nation**: Defining New Structures Of Development In Northern Quebec. *Economic Geography*. Worcester, v. 80, n.4, out. 2004.

DUNPHY, Dexter. Corporate sustainability: challenge to managerial orthodoxies. **Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management**. v.9, n. 1, p. 2. Lindfield: 2003.

DOW JONES. **A cooperation of Dow Jones Indexes, STOXX Ltd. And SAM Group**. Disponível em: <<http://www.sustainability-indexes.com>>. Acesso em: 24 jan. 2005.

ENNIS-REYNOLDS, Georgina. **Sustainable Development And Multiplexes**. *Journal of Leisure Property*. London, n. 4, dez. 2002.

ETHOS, Instituto. **Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social**. Disponível em: <<http://www.uniethos.org.br/sistemas/ifc/default.asp>>. Acesso em: 25 jan. 2005.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FBDS. Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável. **Evolução da Sustentabilidade**. Disponível em: <<http://www.fbds.org.br>>. Acesso em: 15 jan. 2005.

FISCHMANN, Adalberto A. **Implementação de Estratégias**: identificação e análise de problemas. São Paulo. Tese de Livre Docência – Departamento de Administração da Faculdade de Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 1987.

FISCHMANN, Adalberto; ALMEIDA, Martinho, I. R. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

FURLAN, Walter. **Análise do Ambiente Organizacional Aplicada aos Projetos Estratégicos de Exportação de Empresas Brasileiras de Software e Serviços Correlatos**. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2003.

GALEOTTI, Marzio; KEMFERT, Claudia. **Interactions Between Climate And Trade Policies: A Survey**. Journal of World Trade. New York, v. 38, n. 4, ago. 2004.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o Cenário dos Negócios**: textos e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GLOBAL REPORTING INIATIVE. **Sustainability Reporting Guideliness** – 2002. Disponível em: <<http://www.globalreporting.org>>. Acesso em 12 de mar. 2005.

GRIFFITHS, Jed. **Sustainable Development: Planners Take Hold Of The Tools**. Planning. London, out. 2004.

GUIMARÃES, R. P. A ética da sustentabilidade e a formulação de políticas de desenvolvimento. In: VIANA, G.; SILVA M.; DINIZ, N. (Orgs). **O desafio da sustentabilidade**. Um debate socioambiental no Brasil. São Paulo: Perseu Abramo, 2001.

HART, S. L. Strategies for a sustainable world. **Harvard Business Review**. v.75,n. 1, jan-feb, 1997.

HAX, A. (1994): Defining the concept of strategy. In: DE WIT, Bob & MEYER, Ron.: **Strategy**: process, content – an international pespective. S

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia Social das Organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987, cap. 3 (Definição das características das organizações sociais), p. 46-87.

KINLAW, Dennis C. **Empresa Competitiva e Ecológica: estratégias e ferramentas para uma administração consciente, responsável e lucrativa**. São Paulo: Makron Books, 1997.

KRAEMER, M. E. P. **Indicadores Ambientais como Sistema de Informação Contábil**. Disponível em: <<http://www.gestaoambiental.com.br>>. Acesso em 31 de out. 2004.

KRAEMER, M. E. P. **Responsabilidade Social: uma alavanca para a sustentabilidade**. Disponível em: <<http://www.gestaoambiental.com.br>>. Acesso em 13 de mar. 2005.

LAGE, Allene Carvalho; BARBIERI, José Carlos. Avaliação para o desenvolvimento sustentável: uma análise do projeto de energia eólica do estado do Ceará com base nas dimensões de sustentabilidade. In: ENANPAD, **Anais...**, Campinas, 2001.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARUCCI, José Carlos; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. Contexto ambiental e esquemas interpretativos: análise do posicionamento estratégico de bancos comerciais. In: ENANPAD, **Anais...**, Florianópolis, 2000.

MEIRELES, Manuel; PAIXÃO, Marisa Regina. **Teorias da Administração: clássicas e modernas**. São Paulo: Futura, 2003.

MELO NETO, Francisco Paulo de; BRENNAND, Jorgina Melo. **Empresas Socialmente Sustentáveis: o novo desafio da gestão moderna**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MERTON, R.K. Estrutura Burocrática e Personalidade. In CAMPOS, E. **Sociologia da Burocracia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978, p. 107-124.

MERRIAM, S. B. The design of qualitative research. In: \_\_\_\_\_. **Qualitative Research and Case Applications in Education**. San Francisco: Allyn and Bacon, 1998, p. 4-25.

MILLER, D. Environmental Fit and Internal Fit. **Organization Science**, vol. 3, n. 2, May 1992.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill: 1978.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MONTIBELLER-FILHO, G. O movimento ambientalista e o desenvolvimento sustentável-DS. In: MONTIBELLER-FILHO, G. **O mito do desenvolvimento sustentável**: meio ambiente e custos sociais no moderno sistema produtor de mercadorias. Florianópolis: Editora da UFSC, 2001, p. 29-56.

MONTIBELLER-FILHO, G. Indicadores de sustentabilidade (revelando a insustentabilidade) In: MONTIBELLER-FILHO, G. **O mito do desenvolvimento sustentável**: meio ambiente e custos sociais no moderno sistema produtor de mercadorias. Florianópolis: Editora da UFSC, 2001, p. 139-179.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996, cap. 6 (Interesses, conflitos e poder: as organizações vistas como sistemas políticos), p. 145-199.

\_\_\_\_\_. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996, cap. 3 (As organizações vistas como organismos), p. 43-79.

\_\_\_\_\_. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organizations theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, 1980, p. 9-29.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. Cap. 1 ( transformação contemporânea: evolução, ruptura e reconstrução valorativa), p. 2-38.

\_\_\_\_\_. **Gestão Contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente, um instrumento indispensável para o desenvolvimento pessoal e profissional de atuais e futuros executivos. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das Organizações: evolução e crítica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

NAVES, Évora Mandim Ribeiro; COLETA, Marília Ferreira Dela. Cultura e Comprometimento Organizacional em Empresas Hoteleiras. **Revista de Administração Contemporânea**. Edição Especial, pgs. 205-222, 2003.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. In: <http://www.ocb.org.br>, Dez, 2005.

ODEWALD, Sylvia B.; MATHENY, William G. **Impacto Global**: tendências mundiais em treinamento e desenvolvimento. São Paulo: Futura, 1996.

OSADA, Hiroshi. **New Product Planning For Environment**. Quality Congress. ASQ's...Annual Quality Congress Proceedings. Milwaukee, v. 57, 2003.

PALMER, K.; OATES, W.E.; PORTNEY, P.R. Tightening Environmental Standards: the benefit-cost or the no-cost paradigm. **Journal of Economic Perspectives**. v.9, n. 4, p. 119-132, Fall, 1995.

PEREIRA, I.; PEREIRA, S.; PEREIRA, E. Gestão ambiental baseada em custos. In: **IX Congresso Brasileiro de Custos**, São Paulo, 2002.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. Mudanças Estratégicas em Organizações Hospitalares: uma abordagem contextual e processual. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, Jul./Set., 2000, p. 83-96.

PETTIGREW, Andrew M. Context and Action in The Transformation of The Firm. **Journal of Management Studies**. v. 24, n. 6, 1987, p. 649-670.

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. **Desenvolvimento Humano e IDH**. Disponível em: <<http://www.pnu.org.br>>. Acesso em: 13 mar. 2005.

RAMOS, G. **Administração e contexto brasileiro**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Investimento Social Privado**. Disponível em: <<http://www.responsabilidadesocial.com>>. Acesso em: 14 de mar. 2005.

RODRIGUES FILHO, José. O Conceito de Organização na Pesquisa em Sistemas de Informação no Brasil e Países Escandinavos. In: ENANPAD, **Anais...**, Rio de Janeiro, 2001.

ROSSETTO, C. R. **Adaptação Estratégica Organizacional: Um Estudo Multi-Caso na Indústria da Construção Civil – Setor de Edificações**. Cap. III. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 1998.

ROSSETTO, Carlos Ricardo; ROSSETTO, Adriana Marques. O comportamento Estratégico Segundo a Teoria de Miles e Snow: o estudo multicaso em três empresas familiares na indústria da construção civil – setor edificações. In: II Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE), **Anais...**, Londrina, 2001.

ROSSETTO, C. R.; CUNHA, Cristiano J.C. de Almeida. A importância dos stakeholders no processo de adaptação estratégica: um estudo de caso na indústria da construção civil. In: ENANPAD, **Anais...**, Foz do Iguaçu, 1999.

SCHALTERGGER, S; FIGGE, Frank. Environmental Shareholder Value. In: <http://www.sustainablevalue.com/publication>, Ago, 1997.

SGS S/A. ISO 22000: SGS anticipates new ISO 22000. In: [www.br.sgs.com/iso\\_22000](http://www.br.sgs.com/iso_22000), Jan, 2006.

SANCHES, Carmen Silvia. Sustentabilidade dos negócios e meio ambiente. In: ENANPAD, **Anais...**, Angra dos Reis, 1997.

SAUSEN, Jorge Oneide. Adaptação Estratégica Organizacional: o caso da Kepler Weber S/A. In: ENANPAD, **Anais...**, Rio de Janeiro, 2001.

SIERRA, f. Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social. In: CÁCERES, L. J. G. (coord.). **Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación**. México: Prentice may, 1998, p. 277-339.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2000.

SILVA, A. B.; REBELO, L. M. B. A emergência do pensamento complexo nas organizações. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 37, n. 4, p. 777-796, Jul./Ago. 2003.

STROBEL, Juliana Scapulatempo. **Modelo para Mensuração da Sustentabilidade Corporativa através de Indicadores**. 2005. 184f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

STROBEL, Juliana Scapulatempo; Coral, Eliza; Selig, Paulo Mauricio. Indicadores de Sustentabilidade Corporativa: uma Análise Corporativa. In: ENANPAD, **Anais...** 2004.

- STRAUSS, A. And CORBIN, J. Basic Consideration. In: \_\_\_\_ **Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques**. NewBury Park, California: Sage Publications, 1990, p. 1-25.
- STAKE, R. E. Case Studies. In: DENZIN, N. K. and LINCOLN, W. S. **Handbook of Qualitative Research**. London: Sage Publications, 2000, p. 435-450.
- SUSTAINABLE MEASURES. **Sustainable Measures: Characteristics of effective indicators**. Disponível em: <<http://www.sustainablemeasures.com.br>>. Acesso em 12 de mar. 2005.
- SOUZA, Cesar Alexandre; ZWICKER, Ronaldo. Big-Bang, small-bangs ou fases: estudo dos aspectos relacionados ao modo de início de operação de sistemas ERP. In: RAC, **Anais...**, 2003, v. 7, n4, Out./Dez. – pgs. 09-31.
- SOUZA, Maria Tereza Saraiva de. Modelo de organização sustentável: indicadores setoriais dominantes de sustentabilidade – análise de um segmento do setor de alimentação. In: ENANPAD, **Anais...**, Florianópolis, 2000.
- THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Responsabilidade Moral e Identidade Empresarial. **Revista de Administração Contemporânea**, 2003.
- TREGOE, B. B.; ZIMMERMAN, J. W. **A estratégia da alta gerência: o que é e como fazê-la funcionar**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1980.
- TUSHMAN, M.; NADLER, D. Organizando-se para a inovação. In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997, p. 166-189.
- VALLES, M. S. Variedad de paradigmas y perspectivas en la investigación cualitativa In: \_\_\_\_ **Técnicas Cualitativas de Investigación Social: reflexión metodológica y práctica profesional**. Madrid: Síntesis, 1997, p. 48-68.
- VAN BELLEN, Hans Michael. **Indicadores de Sustentabilidade: uma análise comparativa**. 2002. 250f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.
- VENESS, Frank Paul Le; FLECKENTEIN, Marilyn. **Globalization And The Nations Of The South: Plan For Development Or Path To Marginalization**. Journal of Business Ethics. Dordrecht, v.47, n.4, nov. 2003.
- VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do Trabalho Científico: um enfoque didático da produção científica**. São Paulo: EPU, 2001.
- ZALESNICK, A.; DE VRIES, K. **O poder e a mente empresarial**. São Paulo: Pioneira, 1981. Cap. 6 (Poder e Política nas Organizações), p. 91-118.
- YIN, R. K. Introdução. In: \_\_\_\_ **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 19-37.
- WOOD JR., Thomaz; CURADO, Isabela Baleeiro; CAMPOS, Humberto Marcelo de. Cap. 10 Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. In: **Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas, qualidade, teoria do caos, mudanças radicais, recursos humanos, inovação em gestão, cultura organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

**ANEXO A**  
**ETAPAS X VARIÁVEIS**

ETAPA: <b>ANÁLISE EXTERNA</b> Ambiente Natural	<b>VÁRIAVEIS A SEREM OBSERVADAS</b>
<b>CLIENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exigem produtos que não agridam o meio ambiente;</li> <li>- Demandam suporte para a redução do impacto ambiental em todo o ciclo de vida do produto como, por exemplo, receber o produto de volta ao final de sua vida útil;</li> <li>- Exigem certificação ambiental.</li> </ul>
<b>FORNECEDORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produto importante para o aumento da qualidade ambiental na fabricação do comprador;</li> <li>- Produto não agride o meio ambiente natural;</li> <li>- Produto não exige tratamento de efluentes e não gera resíduo, o que leva a uma redução no custo de tratamento;</li> <li>- Fator ambiental é importante para o comprador.</li> </ul>
<b>PRODUTOS SUBSTITUTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produto alternativo que não agrida o meio ambiente.</li> </ul>
<b>ENTRANTES EM POTENCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferenciação do produto através de suas características ecológicas;</li> <li>- Tecnologias limpas de produção.</li> </ul>
<b>INTENSIDADE DA RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valor ambiental percebido pelos consumidores;</li> <li>- Utilização de tecnologias limpas de produção;</li> <li>- Diferenciação do produto (ecologicamente correto)</li> </ul>
ETAPA: <b>ANÁLISE EXTERNA</b> Ambiente Social	<b>VÁRIAVEIS A SEREM OBSERVADAS</b>
<b>CLIENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Levam em consideração as ações de responsabilidade social da empresa para escolha dos produtos e serviços;</li> <li>- Exigem que a empresa seja socialmente responsável.</li> </ul>
<b>FORNECEDORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fator social é importante para o comprador;</li> <li>- Produtos não representam periculosidade para os colaboradores e sociedade;</li> <li>- Produto auxilia no desenvolvimento dos colaboradores.</li> </ul>
<b>ENTRANTES EM POTENCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferenciação da imagem da empresa e dos seus produtos e serviços através de suas características de responsabilidade social;</li> <li>- Utilização de ferramentas para gestão da responsabilidade social.</li> </ul>
<b>PRODUTOS SUBSTITUTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuem para o crescimento direto ou indireto da sociedade;</li> <li>- Contribuem para a redução de impactos sociais negativos;</li> <li>- Produto ou serviço tem "imagem social" positiva.</li> </ul>
<b>RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizam estratégias de responsabilidade social para obter vantagem competitiva (imagem de empresa socialmente responsável);</li> <li>- Valor social percebido pelos consumidores;</li> <li>- Utilizam ferramentas de responsabilidade social.</li> </ul>

Continuação...

ETAPA: <b>ANÁLISE EXTERNA</b> Atores do Modelo	<b>VÁRIAVEIS A SEREM OBSERVADAS</b>
<b>CLIENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificação da necessidade dos clientes;</li> <li>- Fidelidade do cliente;</li> <li>- Dificuldade em trocar de parceiros;</li> <li>- Grau de retenção dos clientes;</li> <li>- Grau de satisfação dos clientes;</li> <li>- Informação dos clientes sobre produtos/serviços;</li> <li>- Processo de vigilância de mercado.</li> </ul>
<b>FORNECEDORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento dos fornecedores pela empresa;</li> <li>- Troca de informações com os fornecedores;</li> <li>- Avaliação dos fornecedores;</li> <li>- Certificação dos fornecedores;</li> <li>- Atendimento oferecido pelos fornecedores;</li> <li>- Capacidade logística dos fornecedores.</li> </ul>
<b>CONCORRENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processo de vigilância concorrencial;</li> <li>- Crescimento do mercado interno;</li> <li>- Crescimento do mercado externo;</li> <li>- Fatia de mercado, qualidade e preço do concorrente em relação à empresa;</li> <li>- Avanço da concorrência no mercado;</li> <li>- Inovação tecnológica da concorrência;</li> <li>- Agressividade da concorrência;</li> <li>- Política de preços da concorrência.</li> </ul>
<b>ENTRANTES POTENCIAIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimento necessário para entrada no negócio;</li> <li>- Barreiras de entrada como existência de patentes, mão-de-obra qualificada e tecnologia;</li> <li>- Facilidade de acesso a informações de mercado e tecnologia;</li> <li>- Facilidade de acesso ao mercado e parceiros da empresa.</li> </ul>
<b>PRODUTOS SUBSTITUTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Probabilidade de criação de produtos substitutos;</li> <li>- Qualidade dos produtos substitutos;</li> <li>- Custo e preço em relação aos produtos da empresa.</li> </ul>
<b>GOVERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atendimento as normas técnicas e certificações exigidas;</li> <li>- Programas de apoio à exportação;</li> <li>- Fornecimento de infra-estrutura de transporte e comunicação;</li> <li>- Apoio a institutos tecnológicos setoriais e centros de formação;</li> <li>- Participação da empresa em instituições de representação empresarial.</li> </ul>
<b>SOCIEDADE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Política da empresa nas questões sociais;</li> <li>- Envolvimento da empresa em projetos sociais;</li> <li>- Práticas em relação aos direitos do consumidor;</li> <li>- Imagem social da empresa;</li> <li>- Comunicação com a comunidade;</li> <li>- Relevância da atividade para a melhoria da qualidade de vida.</li> </ul>

ETAPA: ANÁLISE EXTERNA Atores do Modelo	VÁRIAVEIS A SEREM OBSERVADAS
<p><b>MEIO AMBIENTE NATURAL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Política da empresa nas questões ambientais;</li> <li>- Exigência do mercado na certificação;</li> <li>- Grau de impacto ambiental da atividade;</li> <li>- Imagem da empresa na comunidade local;</li> <li>- Participação em projetos de recuperação e preservação ambiental;</li> <li>- Comunicação com2a-1.26466(o)-1.26466( )-304.597(c)-6.60466</li> <li>- C entambil-6.60466(i)-1.26466(i)-5.97079(d)-1.26466(a)-1.26466</li> <li>reton-6.60466(ã)-1.26466(o)-1.26466( )s-304.597(c)-6.60466(ob0.</li> <li>- Política paa a-0.633875(q)-1.26466(u)-1.26466(is)3.70739()-1.26</li> <li>- Pa-0.633875(t)-0.633875(is)3.70739()-5.97079()-5.97079(a)-1.26</li> <li>- mefil-6.60466(i)-1.26466( )-0.633875(d)-1.26466(e)--137031il-6.6</li> </ul>

ETAPA: <b>ANÁLISE EXTERNA</b> Atores do Modelo	<b>VÁRIAVEIS A SEREM OBSERVADAS</b>
<b>GARANTIA DA QUALIDADE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de gestão da qualidade;</li> <li>- Avaliação e qualificação de fornecedores;</li> <li>- Custo de garantia;</li> <li>- Índice de defeitos internos;</li> <li>- Custo dos refugos e retrabalho.</li> </ul>
<b>GESTÃO DA INFORMAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grau de informatização;</li> <li>- Infra-estrutura de hardware e software;</li> <li>- Sistema de gerenciamento de informações;</li> <li>- Coleta e seleção das informações externas;</li> <li>- Utilização estratégica da informação;</li> <li>- Comunicação com colaboradores e mercado;</li> <li>- Gerenciamento da satisfação dos clientes.</li> </ul>
ETAPA: <b>ANÁLISE INTERNA</b>	<b>VÁRIAVEIS A SEREM OBSERVADAS</b>
<b>LOGÍSTICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão da logística externa;</li> <li>- Manuseio, estocagem e movimentação interna;</li> <li>- Prazos dos fornecedores para entrega de matéria-prima;</li> <li>- Tempo de PCP;</li> <li>- Tempo líquido de processamento / tempo de ciclo;</li> <li>- Tempo de setup;</li> <li>- Movimentação de produtos e pessoal.</li> </ul>
<b>GESTÃO FINANCEIRA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidade de financiamento;</li> <li>- Planejamento do investimento;</li> <li>- Processo de orçamento e controle;</li> <li>- Controle do desempenho financeiro;</li> <li>- Liquidez seca;</li> <li>- Gestão de custos;</li> <li>- Novas oportunidades de negócios.</li> </ul>
<b>COMERCIALIZAÇÃO E MARKETING</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processo de definição de preços para produtos/serviços;</li> <li>- Alianças estratégicas;</li> <li>- Práticas de monitoramento de vendas;</li> <li>- Práticas de pós-vendas;</li> <li>- Publicidade de propaganda;</li> <li>- Gestão da imagem da empresa no mercado.</li> </ul>
<b>GESTÃO AMBIENTAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estratégias ambientais atuais;</li> <li>- Diferenciação em relação à concorrência;</li> <li>- Ferramentas de gestão ambiental;</li> <li>- Tecnologia ambiental disponível;</li> <li>- Processos de tratamento de efluentes e resíduos;</li> <li>- Custo dos sistemas de tratamento/custo de produção;</li> <li>- Grau de conscientização dos colaboradores.</li> </ul>

**ANEXO B**

**ÍNDICE DA CAPACIDADE DE IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA**

<b>Capacidade de implantação da estratégia</b>				
Variável	Classificação			Pontuação
Tipologia organizacional	Prospectiva/ Analítica (3)	Defensora (2)	Reativa (1)	
Estrutura organizacional	Adequada (2)	Regular (2)	Inadequada (1)	
Capacitação dos recursos humanos	Alta (3)	Média (2)	Baixa (1)	
Ferramentas de gestão	Pontos pela utilização			(Σ/10)
Planejamento estratégico	(7)			
PCP	(4)			
Gestão da qualidade	(7)			
Controle de processos	(4)			
Custo por atividade	(4)			
Benchmarking	(4)			
Sistema produtivo	Adequado (3)	Regular (2)	Inadequado (1)	
Grau de informatização	Alto (3)	Médio (2)	Baixo (1)	
Total				Σ (P)
Índice				Total/referência

**ANEXO C**

**ÍNDICE DO IMPACTO AMBIENTAL DA ATIVIDADE INDUSTRIAL**

<b>Impacto ambiental da atividade industrial</b>				
Variável	Classificação			Pontuação (P)
Consumo de água e energia	Baixo (3)	Médio (2)	Alto (1)	
Uso de combustíveis fósseis	Baixo (3)	Médio (2)	Alto (1)	
Uso de insumos renováveis	Alto (3)	Médio (2)	Baixo (1)	
Potencial poluidor	Baixo (3)	Médio (2)	Alto (1)	
Eficiência do tratamento de efluentes e resíduos	Alto (3)	Médio (2)	Baixo (1)	
Legislação ambiental	Além (3)	Atende (2)	Não atende (1)	
Tecnologias ambientais	Econômica- mente viáveis (3)	Econômica- mente inviáveis (2)	Não disponíveis (1)	
Ferramentas de gestão	Pontos pela utilização			(Σ/10)
Controle de processos	(3)			
SGA	(4)			
ISO 14000	(6)			
Tecnologias limpas	(6)			
Análise do ciclo de vida	(5)			
Projeto para o meio ambiente	(6)			
Total				Σ (P)
Índice				Total/ referência

**ANEXO D**

**ÍNDICE DA DISPONIBILIDADE DE RECURSOS**

<b>Disponibilidade de recursos</b>				
Variável	Classificação			Pontuação (P)
Rentabilidade (%)	Alta (3)	Média (2)	Baixa (1)	
Liquidez seca (%)	Alta (3)	Média (2)	Baixa (1)	
Capacidade de endividamento	Alta (3)	Média (2)	Baixa (1)	
Total				$\Sigma$ (P)
Índice				Total/referência

**ANEXO E**

**ÍNDICE DO CRESCIMENTO DE MERCADO**

<b>Crescimento do mercado</b>				
Variável	Classificação			Pontuação (P)
Crescimento do mercado	Acima da média do setor (3)	Na média do setor (2)	Abaixo da média do setor (1)	
Total				$\Sigma (P)$
Índice				Total/ referência

**ANEXO F**

**ÍNDICE DA POSIÇÃO COMPETITIVA**

<b>Posição competitiva</b>				
<b>Variável</b>	<b>Classificação</b>			<b>Pontuação (P)</b>
Posição competitiva	Acima da média do setor (3)	Na média do setor (2)	Abaixo da média do setor (1)	
Total				$\Sigma (P)$
Índice				Total/referência

**ANEXO G**  
**ÍNDICE DA VISÃO DO LÍDER**

Visão do líder				
Variável	Classificação			Pontuação (P)
Visão econômica	Inovação em tecnologia e P&D (3)	Maximização dos lucros (2)	Reativa (1)	
Visão ambiental	Visão sustentável pró-ativa (3)	Investimentos para maximização de lucros (2)	Reativa atendimento à legislação/pressão externa (1)	
Visão social	Empresa socialmente responsável (3)	Crescimento dos colaboradores (2)	Reativa- atendimento à legislação social (1)	
Total				$\Sigma (P)$
Índice				Total/referência

**ANEXO H**

**ÍNDICE DA RESPONSABILIDADE SOCIAL**

<b>Responsabilidade social</b>				
Variável	Classificação			Pontuação (P)
Envolvimento da empresa com o desenvolvimento da comunidade	Alto (3)	Médio (2)	Baixo (1)	
Envolvimento da empresa com o desenvolvimento de seus funcionários	Alto (3)	Médio (2)	Baixo (1)	
Investimento em projetos sociais (percentual do faturamento)	Alto (3)	Médio (2)	Baixo (1)	
Total				$\Sigma$ (P)
Índice				Total/referência

**ANEXO I**  
**CRÉDITOS DE CARBONO E CONSEQUENCIAS AMBIENTAIS**

## **APÊNDICE A**

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA**

## **CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

- 1) Quais os principais produtos da empresa?
- 2) Qual o destino das vendas?
- 3) Comente os principais investimentos, se existem, com relação ao P&D.
- 4) Existem investimentos em treinamento de pessoal. Quais? Como?
- 5) Qual a visão da empresa com relação à:
  - a. Seus clientes
  - b. Parcerias
- 6) Quais os principais fatores que estão relacionados a competitividade da empresa?

## **ANÁLISE EXTERNA**

- 1) A empresa possui produtos que não agridam o meio ambiente?
- 2) A empresa possui alguma certificação ambiental, já homologada ou em andamento?
- 3) Existe alguma preocupação na compra das matérias-primas para que estas não agridam o meio ambiente?
- 4) Caso seja necessário existe algum produto substituto que não agrida o meio ambiente?
- 5) Existe alguma diferenciação dos produtos fabricados pela empresa no âmbito ecológico?
- 6) Quais as preocupações da empresa, se existem, com relação as tecnologias limpas de produção?
- 7) Os clientes visualizam algum valor ambiental x bens produzidos pela empresa?
- 8) Existe alguma diferenciação, no sentido ecológico, entre os produtos dos concorrentes?
- 9) A empresa desenvolve algum tipo de ação social?
- 10) Os clientes levam em consideração as ações de responsabilidade social da empresa?
- 11) No momento da aquisição da matéria-prima ou seleção de parceiros (fornecedores) é levado em consideração o critério de responsabilidade social do outro?
- 12) Com relação a responsabilidade social, esta agrega alguma diferenciação entre a empresa e seus concorrentes?
- 13) Existe utilização de ferramentas de responsabilidade social?
- 14) Comente os critérios adotados pela empresa na escolha de produtos substitutos e:
  - a. o crescimento direto ou indireto da sociedade
  - b. produto ou serviço tem imagem social positiva
- 15) Os concorrentes utilizam-se da responsabilidade social para obter vantagem competitiva?

## **ANÁLISE INTERNA**

- 1) Como são formuladas as estratégias?

- 2) Como é avaliado o nível de competitividade da empresa?
- 3) Qual a fatia de mercado com relação ao setor?
- 4) Existem participações em feiras e eventos?
- 5) Como são, se são, capacitados e treinados os colaboradores da organização?
- 6) Comente o sistema de remuneração?
- 7) Quais os indicadores de:
  - a. *turn over*
  - b. acidentes de trabalho
  - c. absenteísmo
  - d. satisfação dos colaboradores
- 8) Como é a aderência do processo produtivo ao projeto da empresa?
- 9) Existe atualização tecnológica no processo produtivo?
- 10) Como é o monitoramento da produção?
- 11) As entregas são realizadas conforme o prazo estipulado?
- 12) Qual é a política para novos produtos?
- 13) Como é o planejamento do *portfolio* de produtos?
- 14) Qual o tempo de desenvolvimento de novos produtos com relação a concorrência?
- 15) Existe algum sistema de gestão da qualidade?
- 16) Como é a avaliação e qualificação de fornecedores?
- 17) Qual o índice de defeitos internos?
- 18) Qual o custo de refugos e retrabalho?
- 19) Como a empresa está em relação a informatização?
- 20) Existe algum sistema de gerenciamento de informações?
- 21) A empresa utiliza de estratégias da informação?
- 22) Existe comunicação com o mercado e com colaboradores?
- 23) Como é efetuada a logística externa e interna.
- 24) Comente sobre os prazos dos fornecedores para entrega de matéria-prima.
- 25) Qual o tempo do PCP e de setup?
- 26) Existe disponibilidade de financiamentos?
- 27) Comente sobre a gestão de custos da empresa.
- 28) Existe análise de retorno de investimentos.
- 29) Como é feito o processo de definição de preços para produtos/serviços?
- 30) Existem práticas pós-vendas? Quais?
- 31) Como é a publicidade e propaganda dos produtos/empresa?
- 32) Quais são as estratégias ambientais atuais?
- 33) Quais são as ferramentas de gestão ambiental?
- 34) Qual o grau de conscientização dos colaboradores da empresa com relação ao meio ambiente?

## **VISÃO DO LÍDER**

- 1) Qual o seu pensamento com relação a questão ambiental?
- 2) Qual o seu pensamento com relação a questão de responsabilidade social?
- 3) Sob seu ponto de vista a legislação ambiental vigente é um entrave ou uma impulsionadora de desenvolvimento organizacional?
- 4) Qual o seu posicionamento quanto ao futuro e o processo de preservação ambiental?
- 5) De quem é o papel de desenvolvimento da sociedade? Empresas ou Governos e outras instituições?

### **SITUAÇÃO AMBIENTAL**

- 1) Como é o consumo de água e energia da empresa? (No sentido de consciência)
- 2) Qual o percentual de insumos renováveis e não renováveis?
- 3) Existem sistemas de tratamento de efluentes e disposição de resíduos?
- 4) A empresa consegue atender a todos os parâmetros exigidos pela legislação ambiental vigente?
- 5) Existem tecnologias ambientais disponíveis para a indústria (origem, custo, tipo)

### **ESTRATÉGIAS ATUAIS**

- 1) Os negócios da empresa estão direcionados à:
  - a. Diferenciação
  - b. Baixo custo
  - c. Foco
- 2) A empresa busca:
  - a. Desenvolvimento do mercado
  - b. Desenvolvimento do produto
  - c. Penetração
  - d. Diversificação
- 3) Quais são as principais estratégias da empresa com relação ao:
  - a. Marketing
  - b. Produção
  - c. Financeiro
  - d. P & D
  - e. Recursos Humanos
- 4) Quais as estratégias da empresa com relação:
  - a. Atendimento da legislação
  - b. Prevenção da poluição
  - c. Crescimento dos colaboradores
  - d. Visão sustentável
  - e. Tecnologias limpas
  - f. Responsabilidade social
  - g. Desenvolvimento da comunidade
  - h. Diferenciação do processo

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)