

O ESTUDO DO GRAU DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL A PARTIR DO MODELO PEPSE: O CASO DE UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL

Autoria: Elvis Silveira Martins, Carlos Ricardo Rossetto, Adriana Marques Rossetto, Elaine Ferreira

RESUMO

O objetivo da presente pesquisa foi medir o grau de sustentabilidade corporativa de uma cooperativa gaúcha utilizando o Modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial (Corporativa). 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-estruturadas com vinte e cinco funcionários da empresa. Os resultados mostraram que a dimensão econômica da sustentabilidade corporativa se sobressai com relação às demais dimensões em função da empresa dar maior importância às variáveis associadas a ela do que as consideradas nas dimensões social e ambiental. A dimensão social apresenta-se como sendo a segunda dimensão de maior preocupação dos gestores. A gestão da cooperativa preocupa-se em focar sua atuação mais nos seus cooperados e, em segundo lugar, na sociedade deixando os demais stakeholders sem atenção. A dimensão ambiental se mostrou a mais deficiente, embora as práticas ambientais da empresa sejam pioneiras no setor em que ela atua. A elaboração de um processo estratégico que incorpore a dimensão ambiental e social poderia ser a solução. A Cotribeta demonstrou ter um grau de sustentabilidade empresarial classificado como potencial sustentável regular.

1. INTRODUÇÃO

Discrepâncias nos padrões de vida e de consumo das populações de diferentes países, índices crescentes de desigualdade, impactos ambientais acumulados durante décadas, fizeram surgir movimentos que destacam políticas socioeconômicas associadas com transformações pró-ativas de combate ao desrespeito ambiental na busca do alcance do desenvolvimento sustentável. No decorrer das últimas décadas esta temática ganhou maior respaldo e, também, seguidores, em organizações públicas e privadas. Ele vem se tornando uma preocupação na agenda estratégica das organizações e para formulação das políticas públicas, assim muitas organizações têm se tentado colocá-lo em prática. Kinlaw (1997) confirma esse pensamento afirmando que um desempenho ou desenvolvimento sustentável direcionado às empresas é tanto um objetivo pelo qual as organizações devem trabalhar, como também o meio pelo qual elas devem planejar, executar e avaliar cada aspecto do seu próprio negócio.

A preocupação com a preservação do meio ambiente em equilíbrio com a melhoria das condições socioeconômicas da população é enfatizada pelo desenvolvimento sustentável das organizações, ou, sustentabilidade corporativa, apoiando-se, portanto, no seguinte trinômio: eficiência econômica, eficácia social e ambiental.

As recomendações da Agenda 21 ao setor privado e às instituições acadêmicas 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; VAN BELLEN, 2002). Nas recomendações estava implícito o desafio de conduzir as empresas para caminhos que as levassem a obter sustentabilidade e competitividade ao mesmo tempo.

Entre as abordagens desenvolvidas encontram-se a *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI), que busca fornecer uma ponte entre as companhias que executam princípios de sustentabilidade e os investidores, e a dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, uma série de análises agrupadas em diversos estudos, referentes à sustentabilidade, voltadas tanto a países desenvolvidos quanto a países emergentes.

Entretanto, não somente as questões metodológicas relacionadas aos indicadores demandaram mudanças. O processo de formulação das estratégias no meio corporativo, cuja principal ferramenta tem sido o planejamento estratégico (RIGBY, 2001), além de complexo, é

fortemente direcionado pelo enfoque econômico, o que contradiz os novos princípios colocados pela premissa do desenvolvimento sustentável (HART, 1995; SHRIVASTAVA, 1995). Observa-se que nem sempre existe um equilíbrio entre as três principais dimensões da sustentabilidade: econômica, ambiental e social, privilegiando e enfocando a primeira em detrimento das demais.

Desta forma, buscando evitar as discrepâncias dos modelos tradicionais com relação à sustentabilidade, Coral (2002), desenvolveu o modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial - PEPSE, refletindo a união dos modelos de planejamentos estratégicos tradicionais e os modelos ambientais já existentes em uma única metodologia, inserindo análises detalhadas das variáveis ambientais e sociais. A principal contribuição desta ferramenta é a estruturação da informação do diagnóstico estratégico para a elaboração de estratégias sustentáveis e a escolha das ferramentas mais adequadas à sua implementação (CORAL; ROSSETTO; SELIG, 2003). Os mesmos autores argumentam ainda que as questões do meio ambiente natural e da responsabilidade social serão absorvidas pelas organizações se forem consideradas prioritárias pela alta gestão e se, realmente trouxerem retorno para a empresa.

Com isto, se pretende apresentar o diagnóstico estratégico de uma cooperativa gaúcha, elaborado a partir dos principais elementos do diagnóstico estratégico do Modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial – Modelo PEPSE, visando definir o grau de sustentabilidade empresarial da empresa foco desta pesquisa.

2. O Modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial - PEPSE

O modelo apresenta um conjunto de indicadores que servem para medir o grau de sustentabilidade empresarial de uma empresa. O 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). Ele divide o processo de análise em macro-etapas, estruturando a informação do diagnóstico estratégico para futura elaboração de estratégias sustentáveis, bem como a escolha de ferramentas mais adequadas à sua implantação.

O presente modelo diferencia-se dos tradicionais quando distingue as etapas de: i) 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 1 destaca as etapas do modelo PEPSE.

2.1 Diagnóstico Estratégico

Conforme Coral (2002), as etapas que compõem o diagnóstico estratégico podem ser definidas e/ou conceituadas como segue. 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.

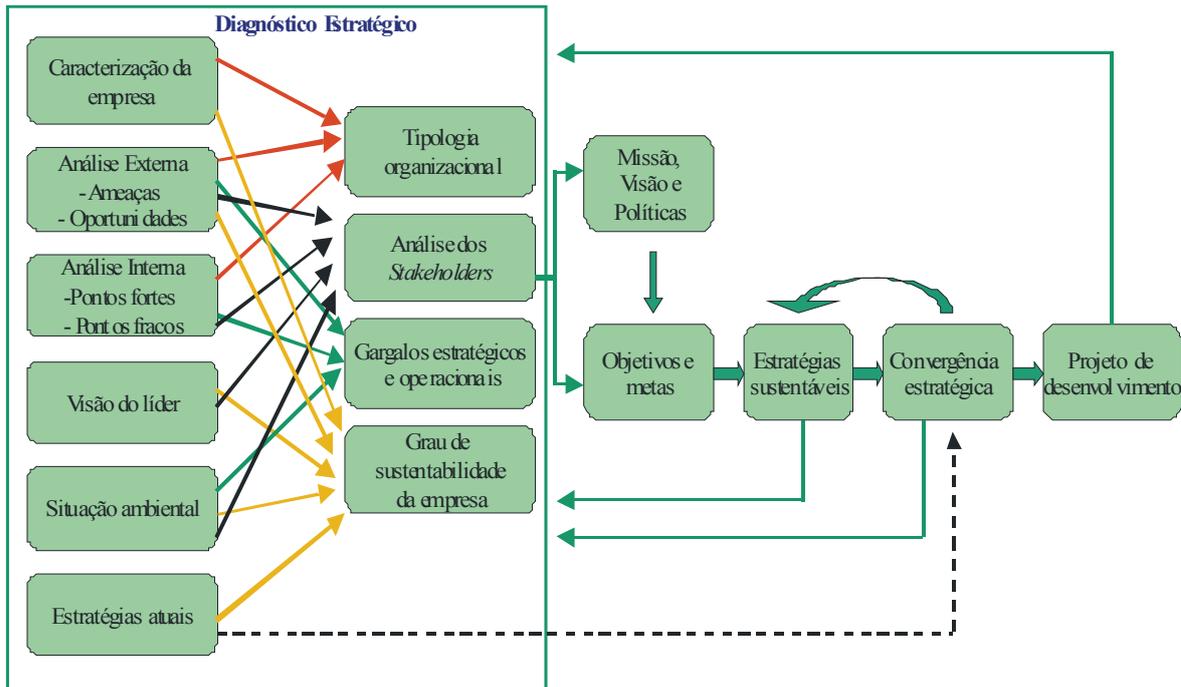


Figura 1: Etapas do Modelo PEPSE
Fonte: Coral (2002)

A análise externa será efetuada através da interpretação das seguintes variáveis: a) clientes; b) fornecedores; c) produtos substitutos; d) entrantes em potencial; e) intensidade da rivalidade entre os concorrentes, em relação ao meio ambiente, à sociedade. 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 e; meio ambiente natural.

A análise interna compreende o levantamento de informações sobre a infra-estrutura 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. No entender de Coral (2002) essa análise fornecerá subsídios para a caracterização da tipologia e arquitetura organizacional.

A interpretação dos líderes a respeito dos pontos descritos 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 1.

A definição de gargalos estratégicos e operacionais auxiliará na priorização de ações que visam à eliminação e/ou redução dos impactos negativos dos mesmos 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 e; responsabilidade social. A variável capacidade de implantação das estratégias utilizar-se-á dos comportamentos estratégicos identificados por Miles e Snow.

Negócios/Desenvolvimento	Produto/Serviço/Mercado	Ambiental e Social
- Diferenciação - Baixo Custo - Foco - Investimento - Manutenção - Desinvestimento - Redução de custos	- Desenvolvimento de mercado - Desenvolvimento de produto - Penetração - Diversificação	- Atendimento à legislação - Prevenção da poluição - Produto planejado - Tecnologias limpas - Visão sustentável - Diferenciação do produto - Diferenciação do processo
	<u>Operacionais</u>	- Crescimento dos colaboradores
	- Marketing - Produção - Financeiro - P&D - Recursos Humanos	- Desenvolvimento da comunidade - Responsabilidade social

Quadro 1 – Estratégias de negócios, Produto/serviço/mercado, ambientais e sociais
Fonte: Coral (2002, p. 142)

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 2.

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 2 – 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 3.

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

Quadro 3 – Classificação do índice de sustentabilidade empresarial
Fonte: Coral (2002, p. 154)

2.2 As variáveis do Modelo PEPSE

As variáveis que estruturam o modelo PEPSE têm o papel de nortear a sua aplicação, 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 sustentabilidade econômica (vantagem competitiva, qualidade e custo, foco, mercado, resultado e estratégias de negócios), sustentabilidade ambiental (tecnologias limpas,

reciclagem, utilização sustentável de recursos naturais, atendimento à legislação, tratamento de efluentes e resíduos, produtos ecologicamente corretos e impactos ambientais) e sustentabilidade social (responsabilidade social, suporte no crescimento da comunidade, compromisso com o desenvolvimento dos recursos humanos, promoção e participação em projetos de cunho social).

O modelo PEPSE leva em consideração que a visão do líder e/ou da empresa tem 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. O modelo deixa claro que, dentro dos princípios de sustentabilidade incorporados por ele, não existem separações entre as questões sociais e ambientais e que se for alcançado sucesso em uma delas, a organização, estará também, afetando positivamente a outra dimensão sustentável.

Embora a etapa do diagnóstico estratégico defina as variáveis que cada organização deverá considerar em seu processo de planejamento e as que deverão ser incorporadas para o alcance dos objetivos estabelecidos, Coral (2002) elenca uma série de aspectos importantes para que efetivamente as questões ambientais e sociais sejam consideradas. Algumas ferramentas utilizadas pela organização podem ser destacadas como variáveis determinantes de práticas ambientais, tais como: sistemas de tratamento de efluentes e resíduos para atender à legislação ambiente em vigor, 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 é utilizada no modelo PEPSE, como uma variável sinalizadora das práticas de sustentabilidade empresarial, de acordo com a classificação das estratégias dos gestores, conforme Quadro 4. A postura estratégica da empresa é uma variável que deve ser clara, pois influencia o escopo de atuação da empresa. Deve-se observar se a elaboração das estratégias está relacionada a eventos “pró-ativos ou reativos” (CORAL, 2002, p. 115).

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 4 – Comportamentos Estratégicos Miles e Snow

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

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

As cooperações e alianças estratégicas com 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, quando o tamanho da empresa é relativamente pequeno.

O tempo de desenvolvimento de soluções para os problemas ambientais, sociais e econômicos também impacta a determinação da sustentabilidade empresarial, pois quanto maior o tempo de interação com os problemas ambientais e a possibilidade de criar soluções, maiores são as chances de se obter resultado positivo quanto à sustentabilidade corporativa.

Além destas variáveis, outra de suma importância é a integração dos sistemas de gestão utilizados pela empresa, pois 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. A organização deve tomar atitudes que configurem a maximização da sua sustentabilidade, o valor ambiental visualizado pelo acionista que constitui-se em um indicador de eco-eficiência de uma empresa (SCHALTEGGER *et al.*, 1997). No entender de Jayne (2004) pensar globalmente as conseqüências dos negócios é o maior papel da sustentabilidade.

A utilização de uma metodologia de definição de diretrizes para as atividades dos principais fornecedores, no que tange à esfera social também é interpretada como sendo uma variável importante para o modelo PEPSE. A preocupação com atividades sustentáveis não deve ficar restrita ao ambiente interno, pois como mencionado anteriormente, o desenvolvimento sustentável é uma ideologia complexa. 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”.

E por fim, com relação ao marketing da empresa, este 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 do 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.

3. METODOLOGIA

O presente estudo de caso buscou compreender a sustentabilidade empresarial da Cooperativa Triticola Beta – Cotribeta, utilizando-se do paradigma interpretativo, onde a sociedade é entendida sob o ponto de vista do participante na ação que se está observando (MORGAN, 1980) e da pesquisa qualitativa. 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). 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 (VIANA, 2001).

A estratégia de estudo de caso, foi usada 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).

A coleta de dados na empresa foi realizada através de levantamento de dados primários, com a utilização de entrevista semi-estruturada e de levantamento de dados secundários em documentos da organização. A amostra foi intencional, representada pela Cooperativa Triticola Beta, cooperativa de grande porte localizada na Região do Alto Uruguai do estado do Rio Grande do Sul, pela acessibilidade às informações. As entrevistas foram realizadas

com vinte e cinco funcionários, pertencentes à alta direção da empresa e de diversos setores da Cotribeta, que possuem grau de coordenação de equipes. Na pesquisa realizada adotou-se o seguinte procedimento: 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, seguindo o proposto por Sierra (1998).

O processo de análise dos dados serviu de suporte para o diagnóstico estratégico, identificado no modelo PEPSE, buscando estabelecer o grau de sustentabilidade da empresa. As principais variáveis trabalhadas foram: 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. A análise, também, se deu com o cruzamento das informações, ou seja, conceitos trabalhados no quadro teórico de referência, respostas dos entrevistados e percepção do pesquisador, além, do levantamento documental.

4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Cooperativa Triticola Beta - Cotribeta foi fundada em 04 de agosto de 1957, na região do Alto Uruguai, no estado do Rio Grande do Sul. A Cotribeta conta hoje com um quadro de 5.450 associados e 1050 funcionários, tendo uma área de ação que incorpora toda a região do Alto Uruguai Gaúcho, além dos municípios: Porto Alegre, São Paulo e Rio de Janeiro. Possui unidades trabalhando com cereais; frigoríficos de suínos; moinho de trigo e milho; fábrica de rações; indústrias de laticínios, doces, balas e conservas salgadas; unidade produtora de leiteões – UPL; supermercados; reflorestamento; horticultura e fruticultura.

5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DA COOPERATIVA TRITICOLA BETA

Neste item foram apresentados os resultados obtidos, a partir das entrevistas, de acordo com os critérios do diagnóstico estratégico do Modelo PEPSE (CORAL, 2002), tendo como objetivo definir o grau de sustentabilidade empresarial da Cooperativa Triticola Beta. No sub-item 5.1 (5.1.1 a 5.1.5 - Análise Externa; Análise Interna; Visão do Líder; Situação Ambiental e Estratégias Atuais) foram feitas as análises descritivas de cada uma das etapas e no sub-item 5.2 realizamos a análise quantitativa que originou o grau de sustentabilidade empresarial da empresa estudada.

5.1 – Análise Descritiva do Diagnóstico Estratégico

5.1.1 Análise Externa

No ambiente natural percebeu-se que a Cooperativa preza pelo destino correto dos dejetos dos seus processos produtivos, utilizando procedimentos de preservação ambiental de forma proativa, antecipando-se à cobrança de seus clientes. Entretanto, notou-se que a Cotribeta não tem preocupação com homologações de certificações da ISO, pois não completou o ciclo exigidos para obtenção da certificação. A empresa mostrou-se preocupada com os produtos oferecidos por alguns fornecedores, principalmente com aqueles que comercializam agrotóxicos, tendo sido canceladas aquisições daqueles com potencial tóxico.

Já em relação a produtos substitutos, observou-se que a empresa busca sempre ter alternativas, atentando para a preocupação explícita de preservação dos recursos naturais. Pelas entrevistas constatou-se que a Cotribeta está sempre em busca de novos parceiros e produtos que reduzam ao máximo todo e qualquer tipo de impacto ambiental.

As informações coletadas corroboram a afirmação da não preocupação, em um primeiro momento, com a proteção ambiental, a não ser quando esta proporcionar uma redução de custos. A cooperativa está aderindo ao programa de empresas americanas que utilizam um sistema de compra de gás gerado pelos dejetos dos suínos, e está desenvolvendo um projeto

para a queima deste gás, que será revertido em energia para uso no aquecimento de suas próprias granjas.

Para a questão da rivalidade entre concorrentes, foi salientado que a concorrência direta não está investindo na redução do impacto ambiental. Desta forma, a Cotribeta considera que os produtos rotulados ecológicos não têm uma aceitação muito grande no mercado, pois, o seu preço está acima da média dos demais produtos não rotulados como ecologicamente corretos. Em relação ao ambiente social, analisando a variável cliente, os gestores consideraram que, pelo fato da Cotribeta atuar em diversas regiões do país, torna-se difícil incorporar práticas sociais em todas as suas unidades, focando seus recursos na Região do Alto Uruguai/RS, onde estão concentrados o maior número de cooperados. A Cooperativa desenvolve diversas atividades em parceria com outras empresas, visando o bem-estar e desenvolvimento da comunidade local. Para obter um *feedback* de suas práticas sociais os gestores da Cotribeta participam ativamente de reuniões na sociedade, de conversas informais com associados, além de coletar informações com os seus principais fornecedores que repassam os dados levantados na sociedade.

A organização não tem a preocupação de buscar informações se seus produtos ou serviços têm uma imagem positiva no âmbito social, pois as empresas concorrentes não lançam os produtos no mercado com a intenção de projetar diferenciais correlacionados a práticas sociais. Para os principais gestores da Cotribeta estas informações são irrelevantes quando da definição das estratégias. A gestão atual da Cotribeta não consegue visualizar qualquer diferenciação da imagem da empresa e dos seus produtos e serviços com relação às práticas sociais desenvolvidas pela mesma, desta forma, não investe no desenvolvimento de ferramentas para a gestão de responsabilidade social.

A Cotribeta não possui um canal de relacionamento do tipo call center, 0800 ou ainda alguma ouvidoria exclusiva para verificar o opinião dos clientes a respeito de seus produtos. Preocupa-se em verificar o posicionamento, apenas dos clientes das localidades onde se encontram os associados, de forma rudimentar, ou seja, no “boca-a-boca”, com a presença do questionador. Como a empresa não tem informações para diagnosticar a situação torna-se, muitas vezes, irreversível a perda de clientes importantes.

Observou-se que a Cotribeta toma algumas precauções quando firma parceria com fornecedores, testa novos produtos e busca o que melhor se enquadra no seu processo produtivo. Possui poucos fornecedores com relacionamentos de longo prazo. A Cotribeta tem por hábito, de maneira informal, trocar informações com fornecedores sobre as possibilidades de cada produto em relação ao mercado e aos clientes, buscando captar dos fornecedores uma percepção externa do seu mercado consumidor. A avaliação dos fornecedores se dá através da qualidade dos produtos e preço, seguido de certificação legal, dependendo dos produtos (principalmente de consumo e agrotóxicos), e capacidade logística do fornecedor (entrega eficiente e ágil).

Existem muito poucos produtos no mercado que podem substituir os produtos da Cotribeta, pois o seu grande diferencial está no método artesanal utilizado no processo produtivo e em segundo plano, mas não menos importante, o preço de venda de seus produtos, que não devem estar aquém das condições de seus clientes.

Tendo em vista que a Cotribeta tem mais de quatro décadas de atuação, seria necessário um novo entrante com diferencial expressivo para fazer frente a um complexo produtivo com amplo domínio no mercado onde atua. Assim, atualmente o mercado da Região do Alto Uruguai/RS é dominado pelos produtos da cooperativa, sendo que esta já busca outros mercados em outras regiões, visando ampliar sua atuação. Observou-se que toda a sua produção é negociada no mercado sem grandes problemas, o que vem demonstrar a sua força frente à concorrência

Já em relação ao governo, a cooperativa atende às exigências da legislação, mas o que preocupa a gestão é a carga tributária quando da compra de matéria-prima, produção e comercialização dos seus produtos. Com um posicionamento calçado na qualidade com baixo custo, percebe-se a preocupação dos gestores com relação à tributação e seus reflexos nos custos da empresa. Dessa forma, evidencia-se um descontentamento em relação às práticas governamentais, visualizando essas como sendo mais um empecilho no desenvolvimento de suas atividades produtivas.

Conforme mencionado anteriormente, à cooperativa está investindo num sistema de armazenagem dos gases emitidos pelos dejetos oriundos das granjas de suínos, inédito na região, que além de minimizar o impacto ambiental, pela melhor destinação destes resíduos, também dará uma contrapartida financeira à organização. Outra atividade desenvolvida é o reflorestamento que demonstra preocupação com o consumo de madeira pelas suas caldeiras, e antes mesmo de qualquer cobrança judicial, a empresa investiu na manutenção de áreas antes devastadas na região do alto Uruguai.

5.1.2 Análise Interna

Este item buscou identificar a postura da Cotribeta quanto ao seu ambiente interno. Em relação à gestão estratégica, observou-se que mesmo com a inexistência de estratégias formais que pudessem servir como norteadoras para as práticas gerenciais da cooperativa, os principais gestores acreditam que estão bem orientados estrategicamente. Observou-se que a gestão atual não possui clara distinção entre os conceitos de estratégia e planejamento estratégico. 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. O conhecimento empírico de cada um dos membros da diretoria é o principal instrumento para a condução da Cotribeta para o futuro. A prospecção e análise de cenários e mercados não são desenvolvidas, refletindo em estratégias informais, que visam atender somente problemas cotidianos.

Para a diretoria, a troca de conhecimentos sobre as práticas do trabalho é feita diariamente, quando um funcionário repassa para o outro os resultados gerados durante a execução das tarefas. A empresa possui um plano de cargos e salários, porém nunca foi utilizado. O índice de contratação e demissão é elevado, devido aos períodos de safra, mas a equipe de administração raramente é substituída. Os índices de acidentes de trabalho são baixíssimos, pois são tarefas rotineiras e, mesmo no frigorífico, merecem atenção especial por parte da gerência. Os funcionários, em sua grande maioria, encontram-se satisfeitos, pois se encontram envolvidos com os objetivos da cooperativa, o que pode ser observado analisando as atividades propostas e o número de voluntários. A Cotribeta busca preservar ao máximo a união e o princípio de ajuda mútua do cooperativismo, independente da função ou área de atuação, todos participam ativamente das ações criando um excelente clima organizacional. Os gerentes da Cotribeta são, na sua grande maioria, formados pela própria cooperativa.

Sobre a gestão de processos e tecnologia de produção, a Cotribeta atribui às funções de Planejamento Controle e Produção – PCP e Qualidade a determinados funcionários com formação específica para estas atividades. Eles são admitidos com a formação necessária, sendo que a empresa não se envolve na sua formação educacional. O sistema produtivo da Cotribeta, embora operando artesanalmente, produz em escala superior as demais cooperativas da região. Todo o sistema é integrado nas suas diversas etapas com a existência mínima de gargalos produtivos.

A Cotribeta é fortemente influenciada pelas oscilações da agricultura, dessa forma, quando existe uma queda na produção agrícola esta afeta diretamente todas as suas atividades. Não existe previsão de criação de novos produtos. 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.

A Cotribeta tem uma acentuada preocupação com a qualidade, espelhada pela participação em programas que visam ao aperfeiçoamento contínuo das práticas produtivas e de gestão, como o Programa Gaúcho de Qualidade (PGQ). Os custos de refugos ou retrabalhos não existem ou são em percentuais muito baixos. O sistema de informação da Cotribeta é considerado como sendo um orgulho para a cooperativa, por agregar informações para tomada de decisões e gerar previsões sobre acontecimentos futuros. No entanto, existem poucas informações relacionadas às decisões estratégicas. O sistema de gestão está fortemente amparado com os equipamentos (*hardwares*) utilizados em todas as unidades da cooperativa, destinado a manter toda a organização sempre atualizada.

A Cotribeta terceiriza o transporte de seus produtos a outras empresas do País, preocupando-se em apenas rastrear o paradeiro da carga. Este procedimento somente é válido no Rio Grande do Sul, nos demais estados 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 de transporte.

A gestão financeira consegue antecipar pagamentos ou efetuar compras à vista, para obter melhores condições e manter todos os compromissos em dia. A Cotribeta tem uma boa margem de rentabilidade sobre seus produtos devido a excelentes safras passadas e goza de estabilidade financeira. O nível de competitividade da empresa é refletido pelos números do departamento financeiro e de informações que os próprios associados repassam. A cooperativa não detém a informação sobre qual a sua fatia de mercado, porém, como toda a produção é vendida acredita ser detentora de uma parcela expressiva do mercado. Há alguns produtos cuja demanda é maior que a oferta - linha frigorificada.

A gestão da cooperativa está alicerçada no controle dos custos, existindo um departamento preocupado em acompanhá-los e também definindo o ponto de equilíbrio das operações. Antes de qualquer aquisição ou aporte de recursos a diretoria da Cotribeta solicita uma análise sobre o investimento, verificando seu retorno e viabilidade.

Os gestores atuais da Cotribeta não têm grandes preocupações com o marketing, reflexo disto é a inexistência de um departamento responsável. Eles não diferenciam marketing de publicidade e propaganda. No entender da atual gestão, a melhor forma de se trabalhar o marketing da cooperativa é o velho e conhecido “boca-a-boca”, debatendo em conversas informais com associados os pontos fortes e fracos da empresa. No entanto, com o crescimento acentuado da Cotribeta torna-se praticamente impossível entrar em contato com todos os associados, necessitando de estratégias diferenciadas para cada segmento de mercado.

A cooperativa, por ter um foco restrito a custos, deixa a desejar no tocante à publicidade e divulgação de seus produtos 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. O crescimento da Cotribeta no mercado regional se dá graças à queda drástica da sua principal concorrente, a Cotrel, que detinha 45% desse mercado. Esta situação fez com que a Cotribeta tivesse nos últimos exercícios crescimento de mercado acima da média do setor.

Observou-se que os colaboradores sabem da importância e estão engajados no quesito 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 de não praticá-la.

5.1.3 Visão do Líder

Existe a preocupação com relação à questão ambiental e social por parte da Presidência e da Diretoria, porém, mesmo estando envolvidos neste processo, os gestores concordam que a legislação ambiental ainda é um entrave para o processo evolutivo de qualquer empresa, acarretando apenas problemas e não colaborando para as soluções deste. Mesmo com esta concepção sobre a legislação ambiental, a Cotribeta cumpre as exigências, muitas vezes, antes mesmo delas serem feitas pelos órgãos fiscalizadores, como é o caso do reflorestamento que a cooperativa faz por entender que se utiliza muita madeira no processo de caldeira.

Uma visão unânime entre a Presidência e a Diretoria é a de que o papel para o desenvolvimento da sociedade deve ser efetuado pela união de Governo, empresa e outras instituições. 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.

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. A Cotribeta é caracterizada como tendo uma visão destacada voltada ao crescimento dos seus colaboradores, dos seus associados e da sociedade na região onde atua.

5.1.4 Situação Ambiental

A Cotribeta dispõe de vários poços artesianos, visando controlar o 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 delas. Esta preocupação se justifica porque seus processos produtivos demandam de quantidade expressiva de água.

Atualmente, a prática de utilização de insumos renováveis somente é aplicada aos restos de carne do frigorífico que são reutilizados na fabricação da farinha de carne. Entretanto, o reaproveitamento do gás gerado pelos dejetos dos suínos, os transformado em combustível para aquecer a própria unidade de matrizes, já está sendo pensado.

Outro ponto de destaque na situação ambiental da empresa é o sistema de tratamento de resíduos gerados nos diversos processos, composto por diversos tanques de tratamento, reduzindo assim, o impacto ambiental dos seus dejetos. 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. 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.

5.1.5 Estratégias Atuais

Os produtos da empresa estão diretamente relacionados ao baixo custo, ao mesmo tempo em que se diferenciam dos concorrentes nos quesitos de preservação ambiental e desenvolvimento da sociedade onde a empresa está inserida (estão intrínsecos no processo produtivo e não possuem divulgação expressiva). Desta forma, para a Cotribeta ficam em segundo plano: (a) Desenvolver novos mercados: como por exemplo: a Amazônia, pouco explorada no setor de frigorificadas; (b) Desenvolver novos produtos: apesar da cautela e pouca agressividade neste item a empresa está atenta e aberta a qualquer novidade que possa ser sugerida por qualquer membro do quadro funcional; (c) Desenvolvimento de mercado: a

empresa busca constantemente entrar em mercados ainda restritos (as principais restrições se devem ao excesso de concorrência), como é o caso do estado de São Paulo; (d) Penetração: aumentar o seu portfólio de atuação, englobando desde supermercados, laticínios, silos até frigoríficos.

Como a empresa não possui um planejamento estratégico formalizado (pois tem ações sem qualquer formalização e sem apoiar-se em metodologias apropriadas), a Presidência e a Diretoria deixaram claro no decorrer das entrevistas, que são nebulosos os procedimentos a serem adotados nos departamentos de: (a) Marketing (um dos mais precários); (b) Pesquisa e Desenvolvimento (praticamente sem ação, devido às quedas de produção das últimas safras) e; (c) Finanças (se planeja em curto prazo, prevendo com pouca segurança um período máximo de seis meses).

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. A tomada de decisão dos gestores está focada em um processo de elaboração de estratégias informal e imutável, o que não condiz com a real necessidade da empresa. Outro ponto de destaque é a ilusão criada pelas práticas baseadas no empirismo, quando as ações são espasmódicas sem uma definição clara de objetivos de longo prazo.

5.2 Análise Quantitativa do Diagnóstico Estratégico

A partir das descrições do item 5.1, pode-se preencher os Quadros 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 e 13, que possibilitaram a definição do grau de sustentabilidade empresarial da Cotribeta.

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)	$(\sum/10)=24/10=2,40$		4
Sistema produtivo	Adequado (3)	Regular (2)	Inadequado (1)	3
Grau de informatização	Alto (3)	Médio (2)	Baixo (1)	3
Total				$\sum (P) = 14,40$
Índice				Total/referência = 0,32

Quadro 5: Índice de implantação de estratégia Cotribeta

Após a elaboração dos índices de implantação de estratégia da cooperativa, a segunda etapa do Modelo PEPSE foi elaborar o índice de impacto ambiental da atividade industrial. O índice é representado pelo Quadro 6 e sintetiza alguns princípios básicos que demonstram o nível de preocupação, da empresa estudada, na manutenção e/ou redução do impacto ambiental. Por fim, foi apresentado um índice de referência que agrupado aos demais serviu de suporte para a visualização do grau de sustentabilidade empresarial desta organização.

Na terceira etapa foi efetuado o levantamento do índice da disponibilidade de recursos, analisando o seu potencial de captar e repassar recursos, enfatizando o aspecto econômico, formador do tripé de sustentabilidade empresarial. O cálculo do presente índice pode ser acompanhado através do Quadro 7.

Os índices de crescimento de mercado e vantagem competitiva são visualizados como parâmetros para verificar o grau de sustentabilidade de uma organização, utilizando-se o modelo PEPSE, os da Cotribeta podem ser identificados, nos Quadro 8 e Quadro 9.

Impacto ambiental da atividade industrial				
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	Economicamente viáveis (3)	Economicamente 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				Σ (P) =17,60
Índice				Total/ Referência = 0,34

Quadro 6: Índice do impacto ambiental da atividade industrial da Cotribeta

Disponibilidade de recursos				
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				Σ (P) = 7,00
Índice				Total/referência = 0,77

Quadro 7: Índice da disponibilidade de recursos da Cotribeta

Crescimento do mercado				
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				Σ (P) = 3,00
Índice				Total/ Referência = 1,00

Quadro 8: Índice do crescimento de mercado

Posição competitiva				
Variável	Classificação			Pontuação (P)
Posição competitiva	Acima da média do setor (3)	Na média do setor (2)	Abaixo da média do setor (1)	3
Total				Σ (P) = 3,00
Índice				Total/referência = 1,00

Quadro 9: Índice da posição competitiva

O Quadro 10 identifica um parâmetro a ser ponderado, conforme dados do modelo PEPSE, a respeito da visão do(s) principal(is) gestor(es) sobre a sustentabilidade empresarial e sua postura para obtê-la. Para que o grau de sustentabilidade da Cotribeta seja elaborado, torna-se necessária a elaboração do índice de responsabilidade social, que vem, a complementar o tripé de sustentabilidade de uma empresa. O Quadro 11 demonstra como este índice foi elaborado.

Visão do líder				
Variável	Classificação			Pontuação (P)
Visão econômica	Inovação em tecnologia e P&D (3)	Maximização dos lucros (2)	Reativa (1)	2
Visão ambiental	Visão sustentável pró-ativa (3)	Investimentos para maximização de lucros (2)	Reativa - atendimento à legislação/pressão externa (1)	2
Visão social	Empresa socialmente responsável (3)	Crescimento dos colaboradores (2)	Reativa - atendimento à legislação social (1)	2
Total				$\Sigma (P) = 6,00$
Índice				Total/referência = 0,66

Quadro 10: Índice da visão do líder da Cotribeta

Responsabilidade social				
Variável	Classificação			Pontuação (P)
Envolvimento da empresa com o desenvolvimento da comunidade	Alto (3)	Médio (2)	Baixo (1)	3
Envolvimento da empresa com o desenvolvimento de seus funcionários	Alto (3)	Médio (2)	Baixo (1)	1
Investimento em projetos sociais	Alto (3)	Médio (2)	Baixo (1)	2
Total				$\Sigma (P) = 6,00$
Índice				Total/referência = 0,66

Quadro 11: Índice da responsabilidade social da Cotribeta

O grau de sustentabilidade da Cotribeta somente pode ser identificado após o levantamento de todas estas variáveis, elencadas nos Quadros 5 a 11, e logo após foi ponderado “para equilibrar a importância das variáveis ambientais e sociais em relação a econômica” (CORAL, 2002, p. 152). Tal ponderação e o grau de sustentabilidade da Cotribeta podem ser observados nos Quadros 12 e 13.

Variável	Fator de ponderação (FP)	Índice (I)	Total (FP x I)
Capacidade de implantação da estratégia	1	0,32	0,32
Impacto ambiental	2	0,34	0,68
Disponibilidade de recursos	1	0,77	0,77
Crescimento do mercado	1	1,00	1,00
Posição competitiva	1	1,00	1,00
Visão do líder	2	0,66	1,32
Responsabilidade social	2	0,66	1,32
Total (soma ponderada)			6,41
Grau Percentual			64,41%

Quadro 12: Ponderação dos índices

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

Quadro 13: Grau de sustentabilidade da Cotribeta

A Cotribeta demonstrou ter um grau de sustentabilidade classificado como potencial sustentável regular, tendo muitos pontos a ser melhorados conforme as análises descritivas puderam apontar, mas estando acima do ponto crítico do grau de sustentabilidade.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização desta pesquisa esteve alicerçada na busca de informações em uma organização sobre o paradigma da sustentabilidade empresarial, focando simultaneamente as dimensões ambiental, econômica e social, utilizando-se do diagnóstico estratégico do Modelo PEPSE.

A partir das informações coletadas, observou-se que à dimensão econômica da sustentabilidade corporativa se sobressai com relação às demais dimensões em função da empresa dar mais importância às variáveis associadas a ela do que são as consideradas nas dimensões social e ambiental. Desta forma, a Cotribeta foca a definição das estratégias organizacionais mais no aspecto econômico do que no social e no ambiental. Apesar disto, no ambiente interno a empresa possui algumas ferramentas que não coloca em prática, por entender que a intuição se sobressai às ferramentas de gestão. O plano de cargos e salários desenvolvido que ainda não foi posto em prática pela empresa, serve como exemplo.

A dimensão social apresenta-se como sendo a segunda dimensão de maior preocupação dos gestores. A Cotribeta emprega algumas práticas sociais fortemente focadas nos seus associados. A gestão da cooperativa preocupa-se em focar sua atuação mais nos seus cooperados e, em segundo lugar, na sociedade deixando os demais stakeholders sem atenção.

A dimensão ambiental, ao contrário da opinião demonstrada no início da pesquisa pelos gestores, foi a mais deficiente. Embora as práticas ambientais da empresa sejam pioneiras no setor em que ela atua, ainda existem muitas deficiências que são reflexos da falta de elaboração de um processo estratégico que incorpore a dimensão social e ambiental. 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). A Cotribeta embora possua algumas práticas de preservação ambiental ou redução do impacto, segundo as informações resultantes das entrevistas, isto passa a ser interpretado como sendo um entrave no processo de evolução da organização. A partir da análise de todas as variáveis do diagnóstico estratégico, respondendo ao objetivo do artigo, concluiu-se que a Cotribeta teve um grau de sustentabilidade classificado como potencial sustentável regular, tendo muitos pontos a ser melhorados conforme a análise realizada, mas estando acima do ponto crítico do grau de sustentabilidade.

Esse estudo contribui para a área quando propõe o uso de uma metodologia que possa definir o grau de sustentabilidade corporativa, algo pouco explorado em pesquisas no Brasil. Uma recomendação para estudos futuros seria analisar os fatores de ponderação de cada variável no modelo PEPSE, podendo com isto aperfeiçoar ainda mais esta metodologia. Outra recomendação seria realizar estudos em outras cooperativas ou em outros setores para entendermos como ocorre o processo de definição das estratégias quando considerado o conceito de sustentabilidade empresarial (corporativa).

REFERÊNCIAS

- CORAL, E. *Modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial*. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2002.
- CORAL, E; ROSSETTO, C. R.; SELIG, P. O Planejamento Estratégico e a Formulação de Estratégias Econômicas, Sociais e Ambientais: Uma Proposta em Busca da Sustentabilidade Empresarial. In: IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT INTERNATIONAL CONFERENCE. 3., 2003, São Paulo. *Anais...* São Paulo: IBERO, 2003.

- FACHIN, Odília. *Fundamentos de Metodologia*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.
- FURLAN, W. *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.
- HART, S. L. A Natural-Resource-Based View of the Firm. *Academy of Management Review*, v.20, n.4, p. 986-1014, 1995.
- HART, S. L. Strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review*, v.75, n.1, jan.-feb. 1997.
- HOFFMANN, V. E. Processo de elaboração de estratégias organizacionais – evolução em uma empresa industrial. *Revista Alcance*. n. 5, p. 75-84, jan-jun, 1997.
- JAYNE, V. Cover Story Sustainable and Responsible - Now a Fact of Management Life?; Do you recycle paper, save penguins, support art in the community or send staff out to plant native trees? What is sustainable business all about - and are more New Zealand companies embracing it? Has it finally moved beyond fad and fringe to become an everyday fact of management life?. *New Zealand Management*. p. 26-40, abr. 2004.
- KINLAW, D. C. *Empresa Competitiva e Ecológica: estratégias e ferramentas para uma administração consciente, responsável e lucrativa*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MORGAN, G. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organizations theory. *Administrative Science Quarterly*, v. 25, p. 9-29, 1980.
- RIGBY, D. K., Management tools 2001: global results. *Annual survey of senior executives*, 2001. Disponível em: <[http://www. bain.com/bainweb/publications/hot_topics.asp](http://www.bain.com/bainweb/publications/hot_topics.asp)>. Acesso em 10/09/2002.
- ROSSETTO, C. R; ROSSETTO, A. M. 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.
- SCHALTERGGER, S; FIGGE, F. *Environmental Shareholder Value*. 1997. Disponível em: <<http://www.sustainablevalue.com/publication>>. Acesso em 10/09/2002.
- SHRIVASTAVA, P. Ecocentric management for a risk society. *Academy of Management Review*, v.20, n.1, p. 118-137, 1995.
- 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.
- SOUZA, M. T. S. Modelo de organização sustentável: indicadores setoriais dominantes de sustentabilidade – análise de um segmento do setor de alimentação. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. 24., 2000, Florianópolis *Anais...* Florianópolis: ENANPAD, 2000.
- STRAUSS, A. CORBIN, J. Basic Consideration. In:____. *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. NewBury Park, California: Sage Publications, 1990. p. 1-25.
- 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, H. M. *Indicadores de Sustentabilidade: uma análise comparativa*. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2002.
- VIANA, I. O. A. *Metodologia do Trabalho Científico: um enfoque didático da produção científica*. São Paulo: EPU, 2001.