

**ESTUDO DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL:
O CASO DE UMA COOPERATIVA GAÚCHA**

**THE BUSINESS SUSTAINABILITY STUDY:
THE CASE OF A COOPERATIVE IN RIO GRANDE DO SUL**

Elvis Silveira Martins¹
Carlos Ricardo Rossetto²
Adriana Marques Rossetto³
Elaine Ferreira⁴

RESUMO

Conduzir as empresas por caminhos que as levem a obter competitividade e ao mesmo tempo contribuir para o alcance da sustentabilidade socioambiental tem se configurado em um dos maiores desafios da gestão empresarial. Neste contexto, o objetivo da presente pesquisa foi elaborar um mapa de variáveis relacionadas ao indicador de sustentabilidade empresarial construído para uma cooperativa gaúcha. Foram adotados os principais pressupostos do Modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial – Modelo PEPSE, bem como o diagnóstico estratégico deste foi utilizado como roteiro para o levantamento das variáveis e a elaboração do mapa síntese. 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. Depois de preparado o mapa de variáveis utilizadas no modelo PEPSE, foram identificadas as variáveis que tiveram alta, média e baixa evidência durante a elaboração do diagnóstico estratégico do objeto de estudo. Os resultados mostraram

Artigo recebido em 01/08/2008, aprovado em 01/10/2008.

¹ Mestre em Administração pela UNIVALI, Coordenador do curso de Graduação em Administração da Faculdade Dom Alberto. Rua Ramiro Barcelos, 892 - Centro - Santa Cruz do Sul, RS - Brasil - CEP: 96810-050, e-mail e-mail elvis@itake.net.br

² Doutor em Engenharia de Produção e Sistemas pela UFSC, Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração e Turismo da UNIVALI. Rua das Acácias, 121, Bl B3 Ap 402, Carvoeira, Florianópolis (SC). Cep: 88040-560. Fone: (48) 32799552, e-mail rossetto@univali.br

³ Doutora em Engenharia de Produção e Sistemas pela UFSC, Coordenadora do Programa de Mestrado em Gestão de Políticas Públicas, professora do Programa de Pós-Graduação em Administração e Turismo da UNIVALI. Rua das Acácias, 121, Bl B3 Ap 402, Carvoeira, Florianópolis (SC). Cep: 88040-560. Fone: (47) 33417847, e-mail: arossetto@univali.br

⁴ Doutora em Engenharia de Produção pela UFSC, Professora titular do Curso de Mestrado Acadêmico em Administração pela UNIVALI. Rua Gécio de Souza e Silva, 65 casa 40 - Sambaqui - Florianópolis - SC, CEP: 88051-210, e-mail elainefer@uol.com.br

que o nível de sustentabilidade empresarial 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 a gestão empresarial com vistas ao alcance da sustentabilidade empresarial.

Palavras-chave: Sustentabilidade Empresarial, Modelo PEPSE, Estratégia Ambiental, Estratégia Social. Planejamento Estratégico

ABSTRACT

Leading companies to the achievement of the socio-environmental sustainability has been one of the greatest challenges in the business management. In this context, the aim of the present research was to create a map of variables related to the environmental sustainability index formulated to a cooperative in Rio Grande do Sul. The main presumptions of the Model to the Strategic Planning for the Business Sustainability – PEPSE Model were used, as well as its strategic diagnosis that was used as a guide to the survey of the variables and the creation of the synthesis map. The paper has been structured on a qualitative research, availing itself of a study case, where the information has been collected through a semi-structured interview. After the variables map used in the PEPSE model was ready, the variables which had high, average and low evidence during the preparation of the strategic diagnostic of the object of study were identified. The results have shown that the level of sustainability of the cooperative can be enlarged, taking into consideration the weak points of each variable since they work as an extra subsidy fro the business management aiming at the business sustainability.

Key Words: Business Sustainability, PEPSE Model, Sustainable Development.

ESTUDO DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL: O CASO DE UMA COOPERATIVA GAÚCHA

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 acopladas com a busca de transformações pró-ativas de combate ao desrespeito ambiental. Como exemplo, a primeira Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente, realizada em Estocolmo, em junho de 1972, colocou a questão ambiental nas agendas oficiais mundiais.

Esta conferência destacou o uso indiscriminado dos recursos naturais, dando início a uma nova ordem intitulada “Desenvolvimento Sustentável”, conceituado como “aquele que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações satisfazerem suas próprias necessidades” (CMMAD, 1987). No decorrer das décadas seguintes esta temática ganhou maior respaldo e, também, seguidores, entre organizações públicas e privadas.

Na medida em que o conceito de desenvolvimento sustentável vem se tornando um instrumento amplamente adotado em estratégias organizacionais e de políticas públicas, muitas organizações têm se dedicado ao desafio de 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 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; VAN BELLEN, 2002). Estas recomendações receberam o desafio de conduzir as empresas a caminhos que as levem 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,

era fortemente direcionado pelo enfoque econômico, o que contradizia 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 esferas da sustentabilidade: econômica, ambiental e social, privilegiando e enfocando uma 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, o objetivo desse trabalho foi elaborar a partir dos principais pressupostos do Modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial – PEPSE, para a etapa do diagnóstico estratégico, um mapa de variáveis relacionadas ao indicador de sustentabilidade empresarial construído para uma cooperativa gaúcha. Além disso, após a elaboração do mapa de variáveis, foi identificado o grau de importância de cada variável, a partir da percepção dos gestores da empresa estudada, no processo de formulação de suas estratégias, elementos que configuram a contribuição deste trabalho ao Modelo PEPSE.

Este artigo está organizado em cinco seções, além desta introdução, é apresentado o quadro teórico de referência que procura situar o contexto intelectual que sustentou o estudo de caso. Na terceira, aborda-se a metodologia que orientou a condução do estudo. Na quarta seção, apresentam-se os mapas de variáveis na organização analisada. Por fim, fazem-se as considerações que estudo permitiu chegar.

2 QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

2.1 Desenvolvimento Sustentável e a Sustentabilidade Empresarial

A preocupação da comunidade internacional com os limites do desenvolvimento do planeta data da década de 60, quando iniciaram as discussões sobre os riscos da degradação do meio ambiente. Começam então mobilizações que culminaram com a Conferência sobre Meio Ambiente em Estocolmo (1972), e a formação do chamado “Clube de Roma”, a publicação do estudo “Limites do Crescimento” de Dennis Meadows, o conceito de ecodesenvolvimento formulado pelo canadense Maurice Strong e consolidado em 1976 por Ignacy Sachs e que abre espaço para o conceito de desenvolvimento sustentável.

O que se observa, é que a partir do relatório da Comissão Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) acontece a disseminação do termo sustentabilidade. Seu uso torna-se de praxe, pois passa a ser politicamente correto falar em sustentabilidade, além de interessante economicamente, pois agentes financeiros, elaboradores de políticas, cientistas adotam o adjetivo “sustentável” para conseguir financiamentos. Essa tendência se evidencia mais ainda depois do fórum das Nações Unidas, no Rio de Janeiro, em 1992 (BACKES, 2001).

Sustentabilidade passa então a ter uma conotação política que transcende a sua própria capacidade de transformação dos padrões de produção e consumo atuais, mesmo que sua discussão avance para o entendimento de sua essência como processo que melhore as condições de vida das comunidades humanas e, ao mesmo tempo, respeite os limites e a capacidade de carga dos ecossistemas. Esta visão de mundo pós-iluminista que amplia para além da degradação do ambiente físico e biológico, as variáveis consideradas no contexto da sustentabilidade, como a pobreza e a exclusão social, e incorpora as dimensões sociais, políticas e culturais ao processo, evoca uma nova postura de relacionamento homem/sociedade/natureza (SACHS, 1986, 1993; PEARCE; BARBIER; MARKANDIA, 1988; BARBIERI, 1997) que resulte em pessoas vivendo com direito à justiça e igualdade de tratamento, eliminação ou redução da degeneração ambiental sem que as ações atuais inviabilize a continuidade da sobrevivência no planeta (KELLY; MOLES, 2000; RATTNER; VEIGA, 2002).

A aplicação do conceito à realidade requer uma série de medidas tanto por parte do poder público como da iniciativa privada, entre elas: um sistema político que assegure a

efetiva participação dos cidadãos no processo decisório; um sistema econômico capaz de gerar excedentes e conhecimento técnico em bases confiáveis e constantes; um sistema social que possa resolver as tensões causadas por um desenvolvimento não-equilibrado; um sistema de produção que respeite a obrigação de preservar a base ecológica do desenvolvimento; um sistema tecnológico que busque constantemente novas soluções; um sistema internacional que estimule padrões sustentáveis de comércio e financiamento; e, um sistema administrativo flexível e capaz de autocorrigir-se (RATTNER; VEIGA, 2002).

Em relação ao tripé proposto para o desenvolvimento sustentável, o aspecto ambiental, juntamente com o social, tem sido encarado como um desafio, visto que os objetivos econômicos normalmente prevalecem. Um grande avanço nesta questão foi dado pelos sistemas de normatização ISO 14000, pela legislação ambiental vigente e pelo desenvolvimento de sistemas de gestão ambiental (SGA), que tem instrumentalizado as empresas para a implementação de processos produtivos limpos (CORAL, 2002). Na esfera organizacional, em especial a empresarial, a inclusão do conceito de sustentabilidade nas estratégias corporativas, tem crescido de forma significativa. Em alguns casos, vista somente como mais um negócio (BRAUN, 2001), em outros, ela é adotada com comprometimento social e consciência ecológica, como em inúmeros exemplos citados por Holliday Jr. et al. (2002).

2.2 A Evolução dos Modelos de Planejamento Estratégico

A literatura sobre planejamento estratégico é ampla e apresenta diversos modelos de elaboração e implementação de estratégias, que trazem perspectivas distintas (ANDREWS, 1980; ACKOFF, 1976; LORANGE; VANCIL, 1976, ANSOFF, 1977; MINTZBERG, 1973; PORTER, 1986; MINTZBERG; QUINN, 1992; CERTO; PETER, 1993; GLUCK, KAUFMAN; WALLECK, 1980; HOFFMANN, 1997). Embora cada modelo tenha características distintas, pode-se observar que todos apresentam quatro macro-etapas bem definidas: o diagnóstico estratégico, que compreende um levantamento de informações sobre a organização e o ambiente no qual está inserida; a elaboração de missão, objetivos, estratégias e metas da organização, visando estabelecer uma posição futura desejada; a implementação do plano estratégico resultante e o controle dos resultados.

Os diferentes modelos presentes na literatura podem variar segundo a seqüência de passos para cada macro-etapa, a opção de ferramentas de análise utilizadas em diferentes situações, a abordagem de implantação, liderança do processo e a complexidade dos métodos analíticos, mas assemelham-se quanto aos passos a serem seguidos para elaboração de estratégias. Todos os modelos apresentados pressupõem uma etapa de levantamento, organização e análise de informações, chamado de diagnóstico estratégico, que subsidiará o estabelecimento de objetivos, metas e estratégias para a empresa.

Os modelos de planejamento estratégico formal clássico e suas derivações têm por objetivo nortear o processo de elaboração de estratégias de sucesso para as organizações. Em linhas gerais, os modelos formais apresentados pelos especialistas e autores do assunto (ACKOFF, 1976; ANSOFF, 1977; THOMAS; LOPES, 1978; RASMUSSEN, 1990; TAVARES, 1991; CERTO; PETER, 1993; CUNHA, 1996; GRACIOSO, 1996; OLIVEIRA, 1998), assemelham-se quanto aos passos a serem seguidos durante o processo de planejamento e ao tipo de informação necessária para a tomada de decisão, podendo diferir quanto à seqüência das etapas, ênfase do modelo e orientação do processo.

Porém, existe uma grande lacuna nos modelos existentes em relação a ferramentas de análise voltadas para a sustentabilidade corporativa. Os modelos existentes não levam em consideração a variável ecológica e social como fator fundamental para a sobrevivência da empresa no longo prazo. Estes modelos apenas consideram estas variáveis na análise do macro ambiente, focando aspectos externos à organização como índice de poluição sonora, atmosférica e nuclear do meio ambiente onde estão inseridas, atividades dos partidos verdes ou conflitos com ecologistas, utilizando estes dados para identificar oportunidades e ameaças, ligadas geralmente à legislação e aumento dos custos com tratamento de efluentes e resíduos. Assim, as ferramentas de levantamento e análise de dados dos modelos existentes estão voltadas principalmente para as questões econômicas e baseadas nos princípios da competitividade.

2.3 Estratégia Ambiental e Social

Ao contrário da disciplina de Planejamento Estratégico, cujos modelos foram desenvolvidos e aprimorados desde a década de 60, as bases teóricas sobre Estratégia Ambiental e Social são relativamente recentes, tendo surgido no final da década de 80 e,

principalmente, na década de 90 com o advento do Desenvolvimento Sustentável e com o aumento da necessidade de incorporar os seus princípios nos modelos de gestão corporativa. Várias pesquisas têm demonstrado a relação positiva entre a adoção de estratégias ambientais pró-ativas e o aumento da competitividade da empresa como consequência desta prática (RUSSO; FOUTS, 1997; SHARMA, 1999; MARTINELLI; COTRIN, 1999; ARAGON-CORREA, 1998).

Quando a empresa consegue ligar o benefício ambiental e social com uma demanda do mercado, oferecendo funcionalidades que são percebidas pelos consumidores como valor agregado, tem maior probabilidade de obter retorno econômico e uma vantagem competitiva, que poderá ser mantida caso seus concorrentes não puderem imitar com facilidade o seu produto ou serviço.

A maneira como esta questão é tratada dentro das empresas terá relação direta com as decisões sobre investimentos para preservar o meio ambiente natural e no envolvimento da empresa com o desenvolvimento da comunidade onde atua. Se tratada de forma crítica, considerando o retorno sobre o investimento a curto e médio prazo ou com uma visão de mais longo prazo, priorizando as questões do desenvolvimento global, o importante é que as empresas insiram estas preocupações no pensamento estratégico dos gestores, pois os atributos dos sistemas de controle e características ambientais estão relacionados com os tipos de estratégias adotadas. A estratégia é uma variável crítica na elaboração dos sistemas de gestão.

O tratamento das questões ambientais e sociais como estratégicas, poderá trazer para a empresa vantagens na identificação de novas oportunidades de negócios, através da utilização de sua performance ambiental como fonte de vantagem competitiva, auxiliando a empresa a adquirir uma postura mais pró-ativa. A partir de uma análise mais detalhada do impacto da empresa sobre o desenvolvimento sustentável, é que opções poderão ser feitas no sentido de reduzir riscos e maximizar resultados. Por isso, a inclusão destas variáveis no Planejamento Estratégico das empresas é uma forma de assegurar a inclusão do pensamento sustentável na gestão estratégica das organizações. Esta estrutura foi identificada no Modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Emprearial - PEPSE (CORAL, 2002) e definiu sua utilização como referencial de análise no presente estudo.

2.4 Modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial - PEPSE

O Modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial – PEPSE considera a variável econômica, mas incorpora as variáveis ambientais e sociais na definição das estratégias da empresa e apresenta um conjunto de indicadores que serve para medir o seu grau de sustentabilidade. O PEPSE 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 (Figura 1) 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. O presente trabalho enfatizará o processo de diagnóstico estratégico descrito no modelo PEPSE, o que contribuirá para verificar sua eficiência e possíveis correções para futuras aplicações.

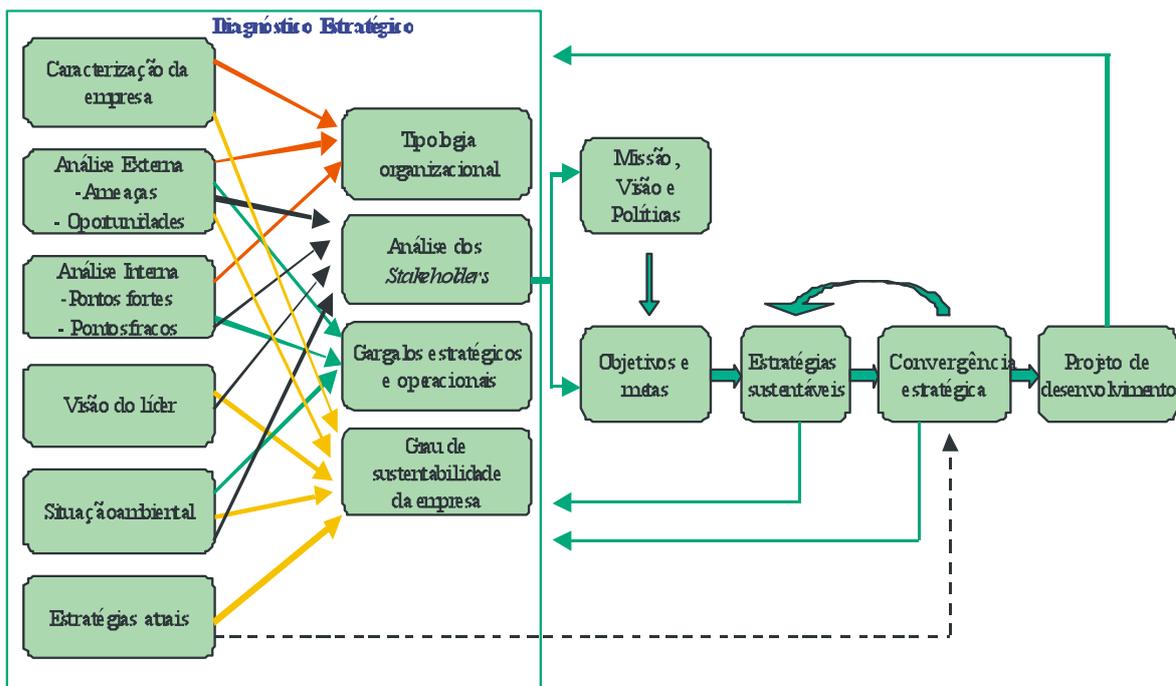


Figura 1: Etapas do Modelo PEPSE
Fonte: Coral (2002)

É importante identificar, nesta fase, a visão da empresa em relação aos itens que são considerados estratégicos pelos seus dirigentes, vinculados aos clientes, materiais, parcerias, negócios e fatores que contribuem para sua competitividade, e que se constituirão nas

variáveis a serem trabalhadas nas demais etapas do modelo, aspecto que será detalhado a seguir.

2.4.1 Variáveis do Modelo PEPSE

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 conseqüência, 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 a social.

O modelo PEPSE diferencia suas bases de sustentabilidade nas três dimensões consideradas fundamentais, entretanto elas 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: 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 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.

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 (social ou ambiental). Desta forma, uma organização ecológica é, ao mesmo tempo, uma organização social.

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, adoção de sistemas de gestão ambiental (SGA) e certificações da *International Standard Organization* (ISO), como a ISO 14001.

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 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, na medida em que 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. 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) os outros. Um exemplo de inter-relacionamento que deve haver é o dos sistemas de qualidade total com condicionantes de sustentabilidade ambiental.

Ainda podem ser citados os meios de controle das atividades organizacionais e dos impactos ambientais por elas provocados, determinantes para que em curto ou longo prazo a organização tome atitudes que configurem as atividades produtivas, desde o *input* até o *feedback*, maximizando a sustentabilidade da organização como um todo, o valor ambiental visualizado pelo acionista que constitui-se em um indicador de eco-eficiência de uma empresa (SCHALTEGGER; FIGGE, 1998), e a clara definição do escopo de atuação da empresa.

Este último aspecto reflete diretamente sobre os conceitos de desenvolvimento sustentável e preocupação ambiental. 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-se 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 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 (POLIZELLI; PETRONI; KRUGLIANSKAS, 2005).

3 METODOLOGIA

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, o presente estudo buscou entender as situações específicas, partes de um contexto particular, ou seja, a sustentabilidade empresarial da Cooperativa Triticola Beta – Cotribeta.

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.

3.1 Estratégia de Pesquisa

A presente pesquisa foi estruturada a partir de um estudo de caso que utilizou uma amostra intencional representada pela Cooperativa Triticola Beta, cooperativa de grande porte localizada na Região do Alto Uruguai do Estado do Rio Grande do Sul. A amostra intencional justifica-se pela possibilidade de identificação de maior número de variáveis do que em uma empresa de porte menor, além da acessibilidade às informações. Utilizou-se a linguagem descritiva que pode fazer eventos comuns parecerem extraordinários, atribuindo confiabilidade, retratando imagens, persuadindo, convencendo, expressando ou acendendo paixões (STRAUSS; CORBIN, 1990).

3.2 Técnicas de Pesquisa

3.2.1 Coleta de Dados

Além da coleta de dados primários e secundários, foram utilizadas a observação e a 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. As entrevistas foram analisadas levando em consideração um processo

dinâmico, embasado em contexto social de uma vida social complexa e aberta continuamente a transformações.

Foram utilizados os preceitos de Sierra (1998) para a categorização da pesquisa: 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.

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.

3.2.2 Análise dos Dados

O processo de análise dos dados serviu de suporte para o diagnóstico estratégico, identificado no modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial, desenvolvido por Coral (2002). Este modelo foi o principal instrumento de análise dos dados. Buscou-se 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.

As 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. A análise também se deu com o cruzamento das informações, ou seja, conceitos trabalhados no quadro teórico de referência, resposta dos entrevistados e percepção dos pesquisadores, além, do levantamento documental.

Por fim, foi feito o cruzamento das informações coletadas, elaborado o mapa de variáveis, identificando as principais variáveis e seu inter-relacionamento e a evidência dada a elas pelos gestores em seus processos de tomada de decisão, verificando assim a aderência das práticas empresariais em relação aos conceitos de sustentabilidade.

O critério para classificação das variáveis em relação a sua evidência (alta, média e baixa) no processo decisório foi o maior ou menor número de referências que cada uma recebia na fala dos gestores quando da análise das entrevistas. A alta evidência foi

considerada quando se encontrou associadas ao grande número de citações, ações efetivas relacionadas à variável em questão, identificadas nos dados primários e secundários coletados.

4. O MAPA DE VARIÁVEIS CORRELACIONADO À COOPERATIVA TRITICOLA BETA LTDA.

4.1 Caracterização da Empresa

A Cooperativa Tríticola Beta - COTRIBETA foi fundada em 04 de agosto de 1957, na região do Alto Uruguai, no estado do Rio Grande do Sul (RS) para estimular os produtores a recuperarem o potencial produtivo de inverno. A Cotribeta estruturou o processo de recebimento, armazenamento e assistência técnica direcionado a grãos: contava com uma capacidade inicial de 7.000 toneladas. A cooperativa, no decorrer dos anos, além de atender aos cooperados quanto à armazenagem de produtos, também facilitou o atendimento no fornecimento de insumos e defensivos, além da construção de um supermercado, com gêneros alimentícios e agrícolas em seu estoque.

Em 1975, foram realizados estudos no sentido de verificar a viabilidade de formação de uma única cooperativa, pois existia outra em atividade, a Cooperativa de Produção Alfa – COTRIALFA. Uma vez que os associados de uma eram praticamente os mesmos da outra, em 02 de janeiro de 1976, a Cotribeta incorporou a Cotrialfa.

A Cotribeta, em 2005, contava com um quadro de 5.450 associados e 1050 funcionários. Possui 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 divididas nas seguintes atividades: armazenamento de 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 Tríticola Beta, no Quadro 2.

ANO	PRINCIPAIS EVENTOS
1957	Fundação da Cotribeta, onde o foco era armazéns para recebimento de trigo e milho Construção de um silo graneleiro com capacidade de armazenamento de 21.600 toneladas
1966	Aquisição do moinho para beneficiamento de milho e trigo, moinho de propriedade privada
1971	Ampliação da capacidade de armazenagem

1975	Construção de um silo graneleiro no município de Jacutinga, com capacidade de 12.000 toneladas.
1976	Incorporação da Cotrialfa
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 matriseiro para suínos
1996	Instalação de três unidades de produção de suínos
1997	Inauguração da indústria de laticínios

Quadro 2: Principais eventos da história da Cotribeta.

4.2 Modelo PEPSE x Mapa de Variáveis da Cooperativa Triticola Beta Ltda.

A partir da formulação do diagnóstico estratégico da cooperativa estudada, utilizando a metodologia proposta pelo Modelo PEPSE, o foco deste trabalho foi o de elaborar o mapa das variáveis (identificadas a partir da percepção dos pesquisadores como relevantes no processo de planejamento da empresa estudada), estabelecer o grau de evidência destas e o correlacionamento entre elas nos diferentes âmbitos propostos, econômico, ambiental e social.

Em sequência, foram elencadas as principais variáveis de cada âmbito e elaborados os mapas das variáveis, vinculando-as de acordo com as relações estabelecidas entre elas - identificadas como direta (linha contínua) e indireta (linha pontilhada). A identificação das variáveis, sua evidência e a correlação entre elas foram determinadas nas entrevistas, a partir da percepção dos gestores e interpretação dos pesquisadores. Após a construção dos mapas, estes foram validados.

Estes procedimentos e a aplicação do modelo referência ofereceram importante material de reflexão aos pesquisadores e aos gestores. Ao materializar discursos em elementos visíveis que se relacionam e que demonstram se existe uma compreensão coletiva de objetivos e se as estratégias estão alinhadas aos procedimentos e aos fluxos de informações, deixa transparecer no conjunto de interpretações as consistências e as fragilidades do processo de gestão adotado pela empresa, no caso deste estudo em especial ao que diz respeito à utilização dos preceitos da sustentabilidade no processo decisório.

A Figura 2 apresenta os resultados obtidos na dimensão econômica.

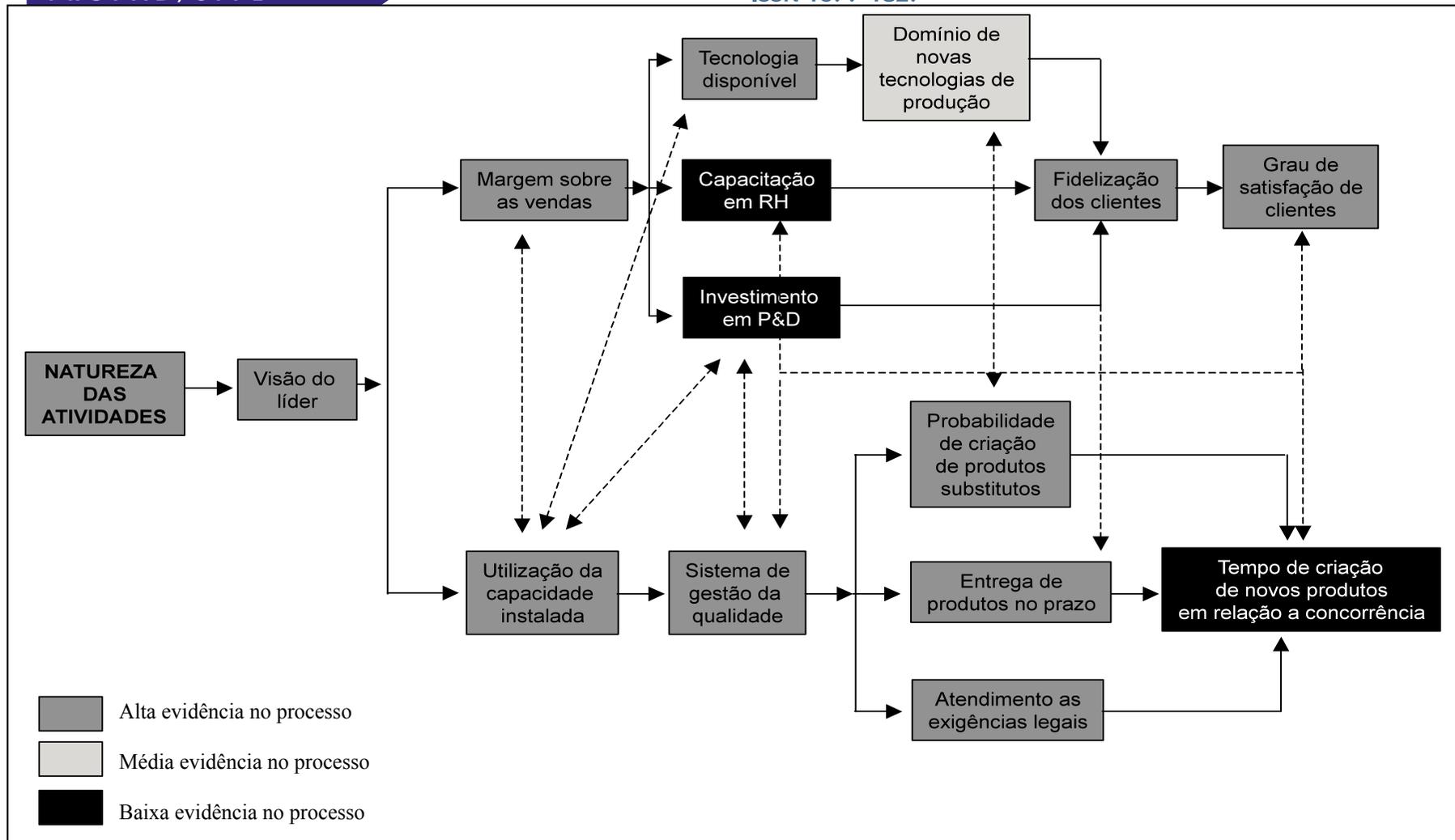


Figura 2: Mapa de variáveis - dimensão econômica, Cotribeta

Cabe salientar que algumas das variáveis propostas no modelo PEPSE, não apareceram como relevantes no diagnóstico estratégico efetuado na Cotribeta, em especial aquelas vinculadas às áreas social e econômica, o que direciona para reflexões a cerca do processo de formulação de estratégias por parte dos gestores da cooperativa, e o interesse de fato direcionar seu desenvolvimento para a sustentabilidade empresarial.

Em relação às variáveis da esfera econômica observou-se que das 15 variáveis identificadas na análise das entrevistas a maioria está classificada como de alta evidência. Se considerarmos que nas demais dimensões este fato é bem menor, percebe-se que o grau de sustentabilidade da empresa está muito vinculado à dimensão econômica, fato relativamente normal no meio empresarial, tendo em vista que a sobrevivência no mercado é sua primeira condição de existência. Entretanto, mais importante que o número de variáveis a identificação da baixa evidência dada a variáveis que poderiam cumprir com os objetivos econômicos ao mesmo tempo em que potencializassem a utilização de estratégias mais sustentáveis pode ser inferido na análise do mapa e das correlações percebidas pelos gestores.

Se considerarmos que a incorporação da visão das outras dimensões na definição das estratégias econômicas traria para uma maior evidência às variáveis “capacitação em RH” e “investimentos em P&D”, estas não seriam vistas somente como as principais formas de “fidelizar clientes”. A própria “utilização da capacidade instalada”, a “probabilidade de criação de produtos substitutos” e a melhoria no sistema de “gestão de qualidade” poderiam ser vistas pelos gestores como tendo uma relação direta com as duas variáveis anteriores. Este fato não somente garantiria seu desempenho econômico como viabilizaria a introdução de práticas e tecnologias mais sustentáveis e a otimização da variável “tecnologia disponível” que seria melhor aproveitada tanto na dimensão econômica, como na ambiental e na social.

Ao mesmo tempo, estas variáveis exemplificadas são vistas como tendo uma relação direta com a margem sobre as vendas, em mesmo nível que a tecnologia disponível, mas não se consegue perceber que exista um entendimento claro dos gestores de como esta importância deva ser desdobrada em ações que irão se relacionar com outras variáveis importantes do processo, nesta e nas outras dimensões.

Ao focarmos a análise na inclusão de práticas sustentáveis nas atividades e estratégias das empresas vemos que as variáveis em foco são de extrema importância para uma efetiva apropriação e utilização, por parte de todos os níveis da empresa, dos preceitos do desenvolvimento sustentável.

Em relação às variáveis da esfera ambiental, expostas no mapa desta dimensão (Figura 3), observou-se que, ao contrário do que entendiam os gestores, apresentou-se como sendo a mais deficiente. Embora tenham sido identificadas na empresa práticas ambientais pioneiras no setor em que ela atua e 14 variáveis permearam o discurso dos gestores nesta dimensão, a evidência destas variáveis no processo decisório foi a de menor intensidade (6 variáveis). Cabe salientar, no entanto, que esta fragilidade fica mais evidente pelas deficiências percebidas na elaboração do planejamento estratégico em relação à incorporação da preocupação ambiental em todo o sistema.

Outro aspecto que pode ser observado durante a análise e confirmado pelo mapa foi que as práticas ambientais adotadas pela empresa estão alicerçadas em uma postura reativa em relação às estratégias sustentáveis, desconsiderando a inovação. Exemplo disto constitui-se a alta evidência dada à variável “atendimento a legislação ambiental” e a baixa evidência para “ferramentas de gestão ambiental” e “estratégias ambientais atuais”. Se lembrarmos que as variáveis de baixa evidência exemplificadas na dimensão econômica nem compareceram nesta dimensão, pode-se entender que a preocupação ambiental ainda está mais concentrada em ações pontuais do que em estratégias abrangentes e de longo prazo. Poderíamos incluir nesta análise a “visão sobre oportunidades e ameaças X ambiente natural”.

Na externalização da relação entre as variáveis, chama atenção a identificação do “grau de conscientização dos colaboradores” diretamente com os “processos de tratamento de efluentes e resíduos”, ambas consideradas de alta evidência, e indiretamente com as “tecnologias ambientais disponíveis para a indústria” e “consumo de água e energia” e sem relação com “percentual de insumos renováveis e não renováveis”. Isto mostra que os gestores consideram o impacto da atuação da empresa no meio ambiente muito mais relacionado com o *output* dos processos produtivos do que com os *inputs* destes, a postura dos colaboradores e as tecnologias utilizadas. A própria desconsideração dos impactos da matriz energética baseada em “uso de combustíveis fósseis” demonstra a postura reativa e pouco reflexiva.

A empresa, segundo as observações resultantes das entrevistas, não considera grupos que regulamentam o meio ambiente como *stakeholders* importantes. Ou seja, eles vistos como 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.

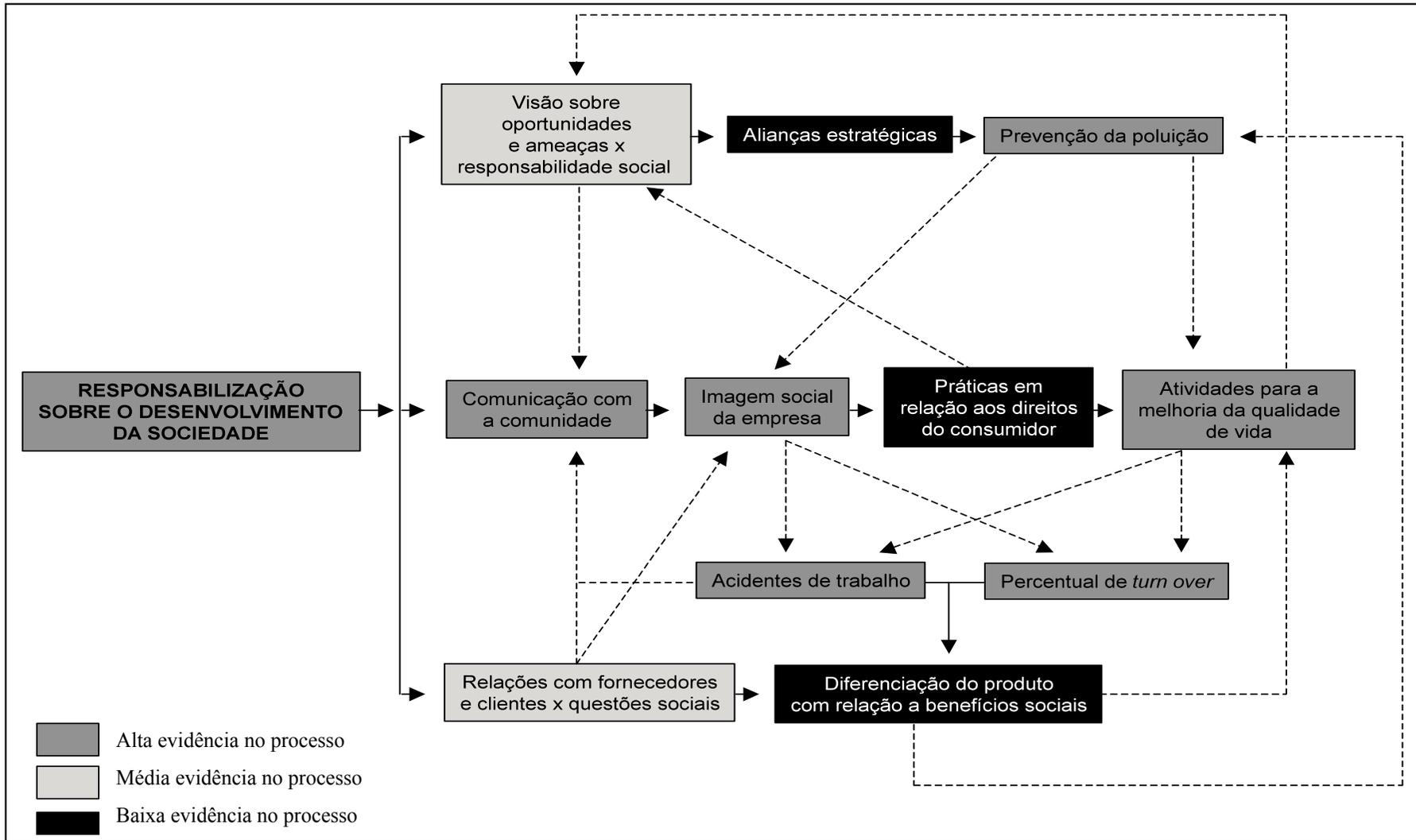


Figura 4: Mapa de variáveis - dimensão social, Cotribeta.

Em relação à dimensão social, observou-se no mapa das variáveis (Figura 4) que esta questão apresenta-se como sendo a segunda maior preocupação da empresa. Isto pode ser verificado em virtude de o mesmo apresentar 8 variáveis de alta evidência entre as 12 identificadas. Entretanto, da mesma forma que as questões ambientais permeiam o processo decisório a partir de ações isoladas e pontuais, algumas práticas sociais são adotadas pela empresa, mas utilizando um horizonte temporal e territorial muito restrito.

A Cotribeta tem focado as ações sociais no âmbito de seus associados, buscando melhorar as condições das comunidades nas quais os mesmos estão inseridos, não se inserindo em processos mais amplos e que possam beneficiar a sociedade de forma geral ou influenciar em mudanças de comportamento ou de valores sociais.

Mesmo que a variável “responsabilização sobre o desenvolvimento da sociedade” tenha sido considerada de alta evidência, no processo decisório sua relação direta com a “comunicação” e com a “imagem da empresa” fica mais evidente na medida em que as variáveis “visão sobre oportunidades e ameaças X responsabilidade social” e “relações com fornecedores e clientes X questões sociais” embora consideradas diretamente relacionadas com aquela variável não receberam o mesmo grau de importância por parte dos gestores.

Novamente pode-se perceber a preocupação com questões de efeitos mais imediatos, ficando as variáveis relacionadas à “diferenciação dos produtos”, às “práticas em relação aos direitos do consumidor” e às “alianças estratégicas” pouco evidenciadas no processo decisório. Esta postura pode indicar uma compreensão ainda limitada dos preceitos da responsabilidade social e uma restrição em relação ao conceito da sustentabilidade social.

Algumas variáveis enfatizadas com média evidência, como, por exemplo, a relação com clientes e fornecedores sobre questões sociais e ambientais, mostram que 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 a organização.

Ao observar os mapas das variáveis das três dimensões pode-se perceber que a Cotribeta já começa a incorporar as questões da sustentabilidade em seu processo decisório, embora ainda persista uma maior preocupação com as ações econômicas do que com as demais. Entretanto este fato poderá ser equilibrado a partir da utilização do modelo PEPSE como um instrumento para ampliar o nível de consciência dos gestores para estas variáveis e suas relações no âmbito do processo decisório.

Assim, com base na revisão bibliográfica anteriormente apresentada e nos resultados pós-aplicação do modelo PEPSE, na seqüência serão apresentadas algumas considerações referentes aos resultados apresentados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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.

Com a coleta das informações observou-se que a equipe de gestão da Cotribeta preocupa-se com o raio de atuação que agrega somente seus cooperados deixando os demais usuários de seus serviços com pouco respaldo. Desta forma, não está sendo seguido o princípio de sustentabilidade o qual afirma que “para uma organização contribuir para o desenvolvimento sustentável do planeta, um modelo de planejamento estratégico deve estar voltado para que a mesma possa planejar a sua sustentabilidade futura” (CORAL, 2002, p. 217),

Desta forma, observa-se que o mapa de variáveis pode identificar a interligação das variáveis nos três dimensões 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.

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 de 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.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, RUSSEL L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1976, 126p.
- ANDREWS, K.R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL; Irwin, 1971.
- ANSOFF, Igor H. **Estratégia Empresarial**. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- ARAGON-CORREA, Juan Alberto. Strategic proactivity and firm approach to the natural environment, **Academy of Management Journal**, v.41, n.5, 1998.
- BACKES, R. E. **A Noção de Sustentabilidade**. [2001] Disponível em: <<http://www.sociologia.hpg.ig.com.br/suste.htm>>. Acesso em: 21.02.2002.
- BARBIERI, J. C. **Desenvolvimento e Meio Ambiente: as estratégias de mudança da agenda 21**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- BRAUN, R. **Desenvolvimento ao Ponto Sustentável: Novos Paradigmas Ambientais**. Petrópolis: Ed. Vozes, 2001.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**, São Paulo, Makron Books, 1993.
- CMMAD – Comissão Mundial de Meio-Ambiente e Desenvolvimento. **Nosso Futuro Comum**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1987.
- CORAL, E. **Modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial**. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) –Programa de Pós-Graduação 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 (IBERO), 3., 2003, São Paulo, **Anais.....**, São Paulo: IBRO, 2003.
- CUNHA, Cristiano J. C. A. **Planejamento Estratégico**. 1996. 76 p
- 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.
- GLUCK, Frederick; KAUFMAN, Stephen P.; WALLECK, A. Steven. Strategic Management for Competitive Advantage; **Harvard Business Review**, july-august, 1980.
- GRACIOSO, Francisco. **Planejamento orientado para o Mercado: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e “cultura” com as oportunidades do ambiente externo**. 3 ed. São Paulo, Atlas, 1996.
- HART, Stuart 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.

HOLLIDAY Jr., C. O.; SCHMIDHEINY, S.; WATTS, P. **Cumprindo o prometido: casos de sucesso de desenvolvimento sustentável**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

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**. Auckland: p. 26, abr. 2004.

KELLY, R; MOLES, R. Towards sustainable development in the mid-west region of Ireland. **Environmental Management and Health**. v. 11, n. 5, p. 422-432, 2000.

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

LORANGE, P; VANCIL, R. F.; How to design a strategic planning system. **Harvard Business Review**, September-October, 1976.

MARTINELLI, Danta Pinheiro; COTRIN, Valéria Belluomini; Buscando competitividade através de estratégias ambientais. **ANAIS do Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Industriais**, 2, 1999.

MINTZBERG, H. Strategy Making in Three Modes. **California Management Review**, v.2, n.16, p.44-53, 1973

MINTZBERG, H; QUINN, J.B. **The Strategy Process**, Prentice Hall, 1992.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**: conceito, metodologia e práticas. São Paulo : Atlas, 1998.

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

PEARCE, D.W.; BARBIER, E.; MARKANDIA, A. **Sustainable development and ost-benefit analysis**. London Environmental Economics Centre, 1988.

POLIZELLI, D. L.; PETRONI, L. M.; KRUGLIANSKAS, I. Gestão ambiental nas empresas líderes do setor de telecomunicações no Brasil. **Revista de Administração**, v. 40, n.4, p. 309-320, 2005.

PORTER, Michael, **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústria e da concorrência. 7. ed., Rio de Janeiro, Editora Campus, 1986.

RASMUSSEN, U.W. **Manual da metodologia do planejamento estratégico: uma ferramenta científica da transição empresarial do presente para o futuro adotado para o âmbito operacional brasileiro**. São Paulo, Editora Aduaneiras, 1990.

RATTNER, H.; VEIGA, J. E. da. **Desenvolvimento Sustentável**. [2002] Disponível em: <<http://www.economiabr.net/>>. Acesso em: 28 mar 2002.

RIGBY, D. K., **Management tools 2001**: global results. Annual survey of senior executives, publicação eletrônica Bain & Company Inc., 2001. Disponível em: <http://www.bain.com/bainweb/publications/hot_topics.asp>. Acesso em: 10 set 2002.

RUSSO, Michael V., FOUTS, Paul A. A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability, **Academy of Management Journal**, v.40, n.3, 1997.

SACHS, I. **Ecodesenvolvimento**: crescer sem destruir. São Paulo: Ed. Vértice, 1986.

_____. **Estratégias de Transição para o Século XXI**: desenvolvimento e meio ambiente. Tradução Magda Lopes. São Paulo: Studio Nobel. Fundação do Desenvolvimento Administrativo, 1993.

SCHALTEGGER, S; FIGGE, F. **Environmental Shareholder Value**. WWZ/Sarasin basic report. Internet Edition, Study no 54, 1998.

SHARMA, S.; PABLO, A.L.; VREDENBURG, H. Corporate Environmental Responsiveness Strategies: The importance of issue interpretation and organizational context. **The Journal of Applied Behavioral Science**, Arlington, March, 1999.

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, p. 277-339, 1998.

SOUZA, M. T. S. Modelo de organização sustentável: indicadores setoriais dominantes de sustentabilidade – análise de um segmento do setor de alimentação. In: Encontro da ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

STRAUSS, A. CORBIN, J. Basic Consideration. In: _____. **Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques**. NewBury Park, California: Sage Publications, p. 1-25, 1990.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento estratégico**: a opção entre o sucesso e o fracasso empresarial. Editora Harbra, São Paulo, 1991.

THOMAS, C; LOPES, G. **Planejamento e estratégia empresarial**. 1ª ed. rev., São Paulo: Saraiva, 1978.

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. 250f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

VIANNA, I. O. A. **Metodologia do Trabalho Científico**: um enfoque didático da produção científica. São Paulo: EPU, 2001.