

---

**MODELO PEPSE COM A APLICAÇÃO DO MAPA DE VARIÁVEIS: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE 2006 E 2010 AVALIANDO O DESEMPENHO DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL DA COTRIBETA APÓS TURBULÊNCIAS MERCADOLÓGICAS**

**MODEL PEPSE WITH APPLICATION TO THE STATEMENT OF OUTCOMES: A COMPARATIVE STUDY BETWEEN 2006 AND 2010 EVALUATING THE PERFORMANCE OF CORPORATE SUSTAINABILITY OF TURBULENCE AFTER COTRIBETA MARKETING**

**Elvis Silveira Martins**

Universidade do Vale do Itajaí  
Mestre em Administração  
PPGA/UNIVALI

Rua Thomaz Flores, 333 – 803 – Centro  
CEP: 96.810-090 Santa Cruz do Sul – RS, Brasil  
E-mail: [elvis.professor@gmail.com](mailto:elvis.professor@gmail.com)

**Carlos Ricardo Rossetto**

Universidade do Vale do Itajaí  
Doutor em Engenharia da Produção  
PPGA/UNIVALI

Rua Patrício Antônio Teixeira, 317 – Jardim Carandaí  
CEP 88160-000, Biguaçu – SC, Brasil  
[rossetto@univali.br](mailto:rossetto@univali.br)

**Elaine Ferreira**

Universidade do Vale do Itajaí  
Doutora em Engenharia da Produção  
PPGA/UNIVALI

Rua Patrício Antônio Teixeira, 317 – Jardim Carandaí  
CEP 88160-000, Biguaçu – SC, Brasil  
[elainefer@univali.br](mailto:elainefer@univali.br)

**Adriana Marques Rossetto**

Universidade do Vale do Itajaí  
Doutora em Engenharia da Produção  
PPGA/UNIVALI

Rua Patrício Antônio Teixeira, 317 – Jardim Carandaí  
CEP 88160-000, Biguaçu – SC, Brasil  
[arossetto@univali.br](mailto:arossetto@univali.br)

**RESUMO:** O objetivo da presente pesquisa foi o de comparar o grau de sustentabilidade corporativa de uma cooperativa gaúcha nos anos de 2006 e 2010, utilizando o Modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial e o Mapa de Variáveis. 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 em 2006 como base para os estudos de uma dissertação de mestrado, e devido a re-estruturação da organização com cinco funcionários em 2010. 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 demonstraram que empresa obteve um declínio no grau de referência da dimensão ambiental e social no ano de 2010 causado pela crise que a empresa enfrentou em 2008 e 2009, o que levou a direção a cortar drasticamente os investimentos em todas as áreas e reposicionando a empresa em um novo grau de sustentabilidade. A Cotribeta demonstrou ter um grau de sustentabilidade empresarial no ano de 2006 classificado como potencial sustentável regular e no ano de 2010 como potencial sustentável crítico.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade empresarial. Modelo PEPSE. Mapa de variáveis PEPSE.

**ABSTRACT:** The aims of this research were to compare the level of corporate sustainability of a cooperative gaucha in the years 2006 and 2010, using the Model of Strategic Planning for Sustainability and the Business Map Variables. The study was structured based on a qualitative research, drawing on a case study, where the information was collected through semi-structured interviews with twenty five employees in 2006 as a basis for studies of a dissertation, and by re-structuring the organization in 2010 with five employees. Once prepared the map of variables used in the PEPSE model, we identified the variables that had high, medium and low evidence during the development of strategic diagnosis of the study object. The results showed that the company had a decline in the degree of reference of the environmental and social dimension in 2010 caused by the crisis that the company faced in 2008 and 2009, which led to drastically cut toward the investments in all areas and relocate the company into a new level of sustainability. The Cotribeta has demonstrated a degree of corporate sustainability in 2006 classified as regular and sustainable potential in 2010 as a potential sustainable critical.

**Keywords:** Sustainability business. PEPSE Model. Map variables PEPSE.

## 1 INTRODUÇÃO

Desde a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (ECO) realizado no Rio de Janeiro em 1992, foram iniciadas inúmeras iniciativas com o objetivo de abordar elementos específicos do desenvolvimento sustentável. Porém, os progressos têm sido lentos, sendo o imperativo imprimir uma nova dinâmica para dar respostas mais globais e eficazes aos muitos desafios que persistem, bem como aos novos desafios decorrentes da globalização.

Os exemplos são variados e incluem o Protocolo de Kyoto relativo ao aquecimento global e o compromisso, consubstanciado na Declaração Ministerial de Doha, para com o objetivo de garantir o acesso, em regime de isenção de direitos e sem limite de contingentes, a produtos originários dos países menos desenvolvidos (WORD TRADE ORGANIZATION, 2001). Em todo o globo, foram muitos os países a se beneficiar de um maior crescimento econômico, nomeadamente graças à progressiva abertura dos mercados e à liberalização dos regimes de investimento direto estrangeiro (IDE).

Desta forma, o termo sustentabilidade considera a proteção dos atributos e os recursos oferecidos e/ou explorados pela empresa sobre algum período, geralmente indefinido, para que a organização se mantenha competitiva (CHAHARBAGHI; LYNCH, 1999). Sustentabilidade será o tema central deste século, em contrapartida ao único crescimento existente no último século, em destaque o crescimento econômico.

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

Como complemento aos modelos tradicionais de planejamento estratégico, que não estão capacitados a responderem às indagações do processo de desenvolvimento sustentável, pois não incorporam o custo ambiental e social, foram desenvolvidas abordagens dentro do contexto nacional e internacional, que procuram amenizar esta necessidade com iniciativas de mensuração da sustentabilidade.

O modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial – PEPSE - foi desenvolvido por Coral (2002) buscando a união dos modelos de planejamentos estratégicos tradicionais e os modelos ambientais já existentes em uma única metodologia, e prezando pela redução das discrepâncias nas metodologias de diagnóstico de grau de sustentabilidade empresarial. 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).

Diante deste contexto, o presente estudo objetiva identificar as variações ocorridas entre os anos de 2006, quando fora realizado um diagnóstico de sustentabilidade empresarial com base no mapa de variáveis do modelo PEPSE, e o ano de 2010 quando o instrumento foi re-aplicado. Justifica-se este período pelas diversas variações mercadológicas ocorridas nos anos de 2008 e 2009 junto à organização pesquisada (Cotribeta).

Este artigo está organizado em quatro seções, além desta introdução, que exploram passo a passo à gênese, a consolidação e as conseqüências dos processos sustentabilidade estratégica em uma cooperativa tritícola gaúcha. Na segunda seção é apresentado o quadro teórico de referência que procura situar o contexto intelectual onde se empreendeu o estudo de caso. Na terceira seção, aborda-se a metodologia que orientou a condução do estudo de caso sob análise. Na quarta seção, discute-se e pondera-se sobre o processo de aplicação do mapa de variáveis na organização analisada. Na quinta e última seção, a guisa de conclusão, debatem-se algumas reflexões e se traçam algumas novas direções e possibilidades para a cooperativa tritícola gaúcha, discutindo-se as conclusões a que o estudo permitiu chegar.

## **2 QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA**

O presente quadro teórico de referência incorpora de forma objetiva a apresentação da visão sobre o Modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial - PEPSE, suas principais variáveis e o mapa de variáveis após a identificação das variáveis.

### **2.1 Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial - PEPSE**

O Modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial – PEPSE, apresenta um conjunto de indicadores que servem para medir o grau de sustentabilidade de uma empresa. O modelo evidencia carências nos modelos tradicionais frente às questões ambientais, econômicas e sociais (conhecido como *triple bottom line*, ou resultado triplo).

O modelo PEPSE identifica complementaridades entre os modelos de planejamento estratégico, relacionando a variável ambiental e a variável social com as estratégias de negócios e indicadores de desempenho (CORAL, 2002). Este modelo apresenta-se em primeira abordagem dividindo 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.

A diferenciação que este modelo imprime sobre os demais são as etapas: i) de diagnóstico estratégico; ii) estratégias sustentáveis; e; iii) projeto de desenvolvimento. O diagnóstico estratégico divide-se em duas etapas distintas, que são o levantamento e a análise

de dados. Estes dados coletados servirão de subsídio para a tomada de decisão, definição de objetivos, metas e elaboração de estratégias sustentáveis.

A premissa de desenvolvimento sustentável para a indústria, principal balizamento para este modelo, buscando a viabilidade e/ou equilíbrio econômico, ambiental e social. O presente trabalho enfatizará o processo de diagnóstico estratégico descrito no modelo PEPSE, deixando para futuros trabalhos a complementação das demais etapas. Desta forma, a seguir serão descritas as principais variáveis que compõe o modelo.

## **2.2 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 social.

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

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

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. De forma que, alcançando sucesso no processo de uma destas pilastras, 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.

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

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

As cooperações e alianças estratégicas entre redes como: institutos de pesquisas, governos locais, instituições não governamentais, comunidades e empresas do mesmo segmento para atingir resultados sustentáveis são variáveis importantes na apresentação do modelo, principalmente, quando o tamanho da empresa é relativamente pequeno.

O tempo de desenvolvimento de soluções para os problemas ambientais, sociais e econômicos, é visualizado como uma variável importante na determinação da sustentabilidade empresarial. Quanto maior o tempo de interação com os problemas ambientais e, possibilidade de criar soluções, maiores são as chances de se obter resultado positivo quanto à sustentabilidade corporativa.

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

Meios de controle das atividades organizacionais e dos impactos ambientais por elas provocados poderão ser determinantes para que em curto ou longo prazo a organização tome

atitudes que configurem as atividades produtivas, desde o *input* até o *feedback*, maximizando a sustentabilidade da organização como um todo.

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

Outra variável importante é a clara definição do escopo de atuação da empresa. A definição deste indicador reflete diretamente sobre os conceitos de desenvolvimento sustentável e preocupação ambiental, o primeiro envolve questões mais complexas. A postura estratégica da empresa é uma variável que deve ser clara, pois influencia o escopo de atuação da empresa. Deve observar se a elaboração das estratégias está relacionada a eventos “pró-ativos ou reativos” (CORAL, 2002, p. 115).

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

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 de marketing ambiental envolvem diretamente o ‘esverdeamento’ completo da cultura corporativa. A não observância da variável marketing ambiental demonstra que o princípio da precaução não foi totalmente assimilado dentro da cultura organizacional.

### **2.3 Mapa de variáveis do modelo PEPSE**

Com base na análise das variáveis do Modelo PEPSE, por completo, pode-se identificar e elaborar as inter-relações entre elas, demonstrando-as em um mapa de variáveis, juntamente com relações. Tal representação gráfica foi dividida nos diferentes âmbitos em que atua o processo de sustentabilidade, ou seja, econômico, ambiental e social, conforme Figuras 1, 2 e 3.

As variáveis foram estruturadas de acordo com o seu grau de importância, levando em consideração a percepção do pesquisador. Em um primeiro momento as variáveis foram divididas em três aspectos: econômico, social e ambiental.

Em sequência foram elencadas as três principais variáveis de cada âmbito e elaborados os mapas vinculando-as de acordo com a ligação: direta (linha contínua) e indireta (linha pontilhada).

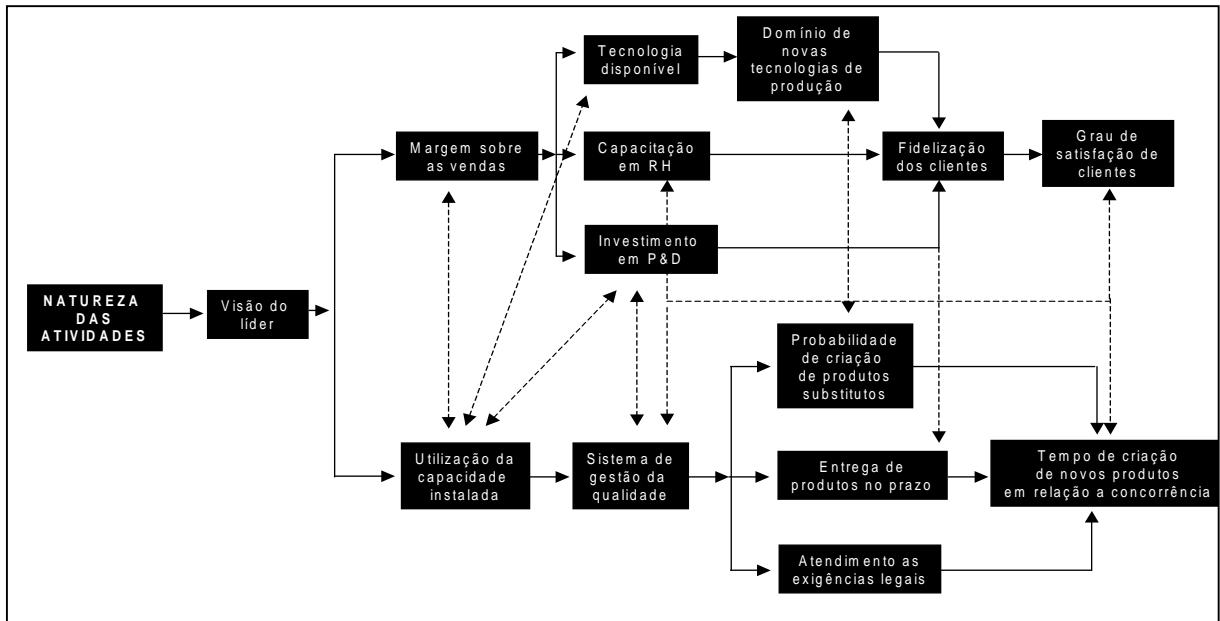


Figura 1: Mapa de variáveis, âmbito econômico, Cotribeta  
 Fonte: Martins (2006, p.71)

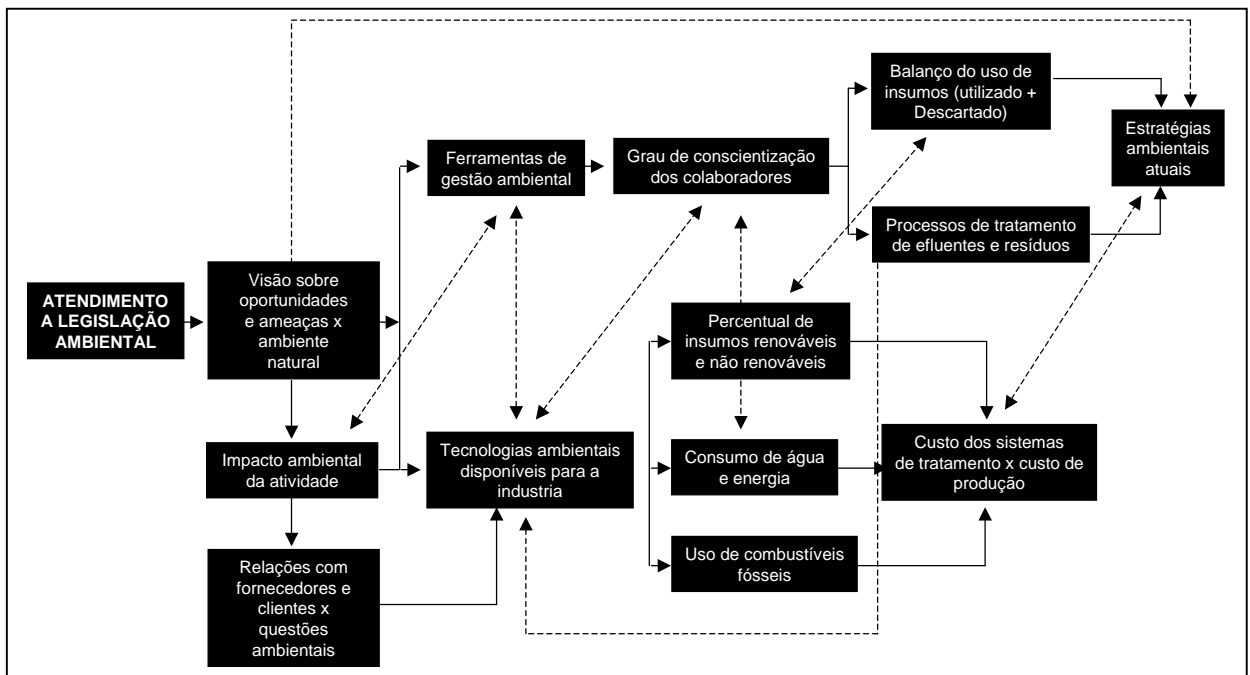


Figura 2: Mapa de variáveis, âmbito ambiental, Cotribeta  
 Fonte Martins (2006, p. 72)



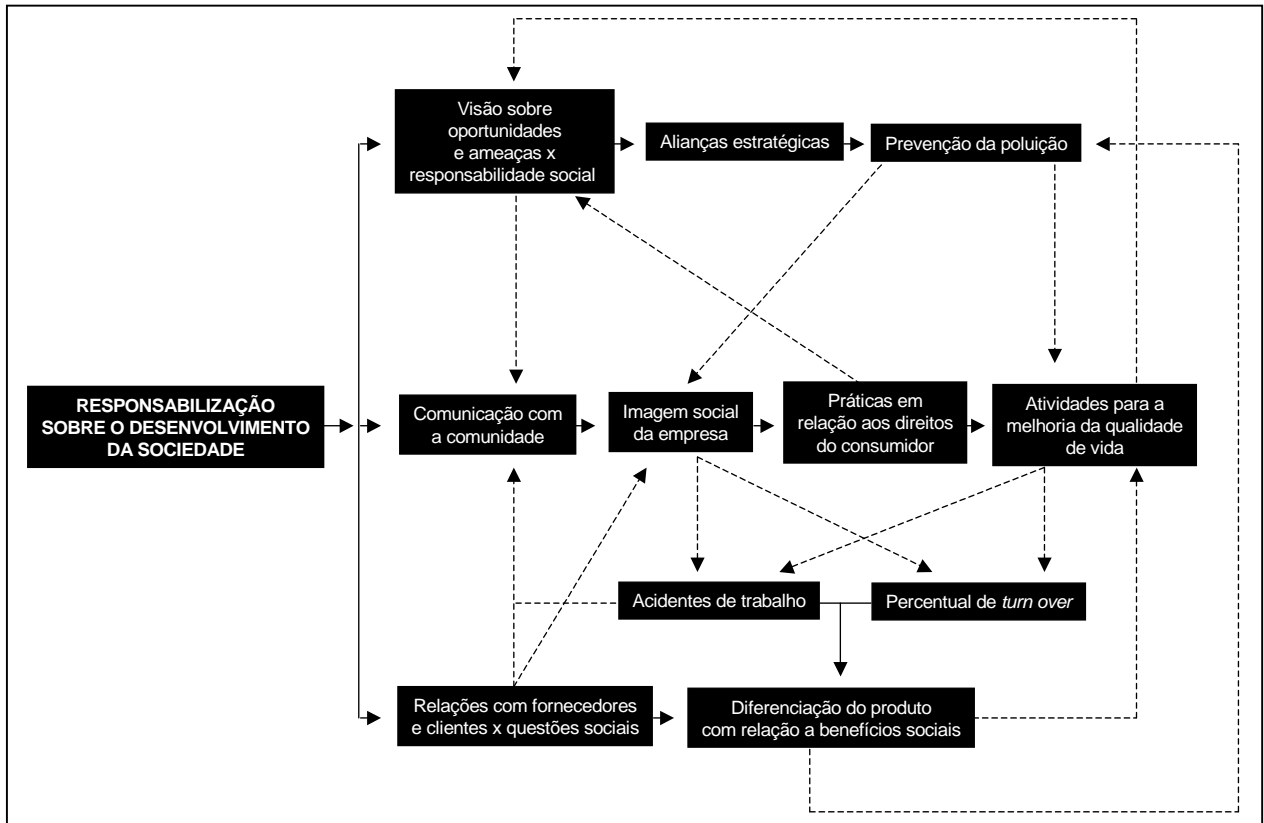


Figura 3: Mapa de variáveis, âmbito social, Cotribeta  
 Fonte: Martins (2006, p.73)

### 3 METODOLOGIA

O presente estudo de valeu-se da pesquisa qualitativa em dois momentos distintos, um em 2006, quando a pesquisa fora realizada com uma equipe diretiva e outro momento em 2010 aplicado com a nova equipe diretiva. 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).

Na primeira fase (em 2006) a coleta de dados na empresa foi realizada por meio 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 Cotribeta, 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 sequência lógica, seguindo o proposto por Sierra (1998). Já na segunda fase, devido a sua re-estruturação organizacional e consequente redução do número de profissionais, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas (com a mesma estrutura da primeira fase) com cinco funcionários da alta direção, responsáveis pelas tomadas de decisão da organização.

#### **4 O MAPA DE VARIÁVEIS CORRELACIONADO COM A COOPERATIVA TRITÍCOLA BETA LTDA.**

##### **4.1 Caracterização da empresa**

A Cotribeta foi fundada em 1957, no estado do Rio Grande do Sul. Conta hoje com um quadro de aproximadamente 5.000 associados e pouco menos de 1.000 colaboradores diretos, 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 armazenamento de cereais; moinho de trigo e milho; fábrica de rações; indústrias de laticínios; unidade produtora de leitões – UPL; supermercados; e, reflorestamento. Nos últimos anos reduziu suas atividades na: i) unidade frigorífico, terceirizando a atividade para a 4ª maior empresa do setor no Brasil; e, ii) unidade balas, vendendo o parque fabril para empresa para a 5ª maior empresa do setor no Brasil.

##### **4.2 Mapa de variáveis modelo PEPSE x Cotribeta**

No presente trabalho elaborou-se o correlacionamento das variáveis (Figuras 1, 2 e 3), referentes aos anos de 2006 e 2010, visualizadas no processo de diagnóstico estratégico do modelo PEPSE e os mapas de variáveis que refletem a situação temporal da Cotribeta (Apêndices 1, 2 e 3).

As variáveis com maior ênfase, conforme legenda, demonstram uma maior frequência no processo decisório da atual gestão da Cooperativa Tritícola Beta, enquanto as com média evidência apresentam-se eventualmente no processo decisório da Cotribeta.

O Apêndice 1, demonstra o relacionamento das variáveis do âmbito econômico, com maior e menor ênfase conforme legenda. Percebe-se que as variáveis que sofreram déficit no nível de evidência foram: a) visão do líder; b) margem sobre as vendas; c) domínio de novas tecnologias de produção; d) fidelização de clientes; e) grau de satisfação de clientes; f) entrega de produtos no prazo; g) atendimento as exigências legais; h) sistema de gestão da qualidade; i) utilização da capacidade instalada; e, j) probabilidade de criação de produtos substitutos.

Quanto à visão do líder, percebeu-se que o principal motivador da alteração foi o fato de que no último exercício aconteceu uma transição, imposta pelos associados e comunidade em geral, da diretoria e presidência da empresa, modificando assim a forma de gestão da organização passando a ser mais reativa aos eventos, até mesmo, por não possuir todo o conhecimento histórico da empresa.

Com relação à margem sobre as vendas, estas sofreram alterações devido ao baixo poder de barganha com fornecedores e clientes impulsionada pela crise mundial e desgaste da imagem da empresa. Neste mesmo sentido, o domínio de novas tecnologias de produção sofreu déficit na evidência devido a falta de recursos financeiros, e em algumas ocasiões, humanos, fazendo com que a organização em 4 ou 5 anos regredisse gradativamente no domínio de novas tecnologias. Desta forma, outras variáveis também sofreram o efeito dominó, tais como, fidelização de clientes e grau de satisfação dos mesmos. A redução das ações de melhoria continua do processo produtivo, agravada com o não cumprimento de prazos gerou uma contrapartida de redução da fidelização dos clientes. Na seqüência o grau de satisfação também sofreu alterações. Muitos clientes demonstraram muitas críticas e dúvidas quanto a empresa, ocasionada pelos motivos já apresentados e pela crise de gestão que a empresa passara. Muitos fornecedores por meio de manifestações negativas contra a empresa também influenciaram no processo de insatisfação dos clientes.

O não cumprimento dos prazos na entrega dos produtos fora ocasionado, muitas vezes, pela ausência de matéria prima para a manufatura, resultante da falta de pagamento de débitos juntos a fornecedores. As exigências legais foram cumpridas no mínimo exigido para a não paralisação das atividades.

No ano de 2006 a empresa dava início ao processo para a obtenção da certificação ISO 9001, que devido as dificuldade financeiras foi totalmente abortado neste último período juntamente com o sistema de gestão da qualidade. Com estes entraves, a utilização da capacidade instalada, ficou aquém do previsto. A não utilização da plena capacidade se deve,

também, a desconfiança do mercado sobre a empresa no que tange o cumprimento de seus acordos, não gerando demanda mercadológica suficiente.

As variáveis que compreendem o contexto ambiental podem ser identificadas no Apêndice 2. Dentre estas, as seguintes foram identificadas como tendo sofrido modificações entre 2006 e 2010: a) relação com fornecedores e clientes com relação às questões ambientais; b) grau de conscientização dos colaboradores; e, percentual de insumos renováveis e não renováveis.

A relação com fornecedores e clientes com relação às questões ambientais foi totalmente abolida com a crise que assolou a Cotribeta em 2008 e 2009. Neste cenário, observou-se que nenhuma das partes questionou a outra sobre estas questões, ficando a margem dos interesses das empresas envolvidas, o que não reflete a pesquisa do ano de 2006 onde foi identificada média evidência. Segundo Martins (2006) a empresa possuía um projeto de sistema de armazenagem dos gases emitidos pelos dejetos das granjas de suínos, inédito na região. Além de minimizar o impacto ambiental pela melhor destinação destes resíduos a empresa também teria uma contrapartida financeira que, segundo o Presidente “[com relação aos créditos dos gases] parte será repassado para a manutenção da gestão ambiental da empresa”.

De acordo com Martins (2006) os colaboradores da Cotribeta estavam conscientes e estão engajados no quesito de responsabilidade ambiental, até porque, existe uma pessoa responsável pela qualidade total da cooperativa que informa todo o quadro funcional sobre a responsabilidade de cada um com o processo de preservação ambiental, colocando-os a par de todas as práticas da Cooperativa. Ao mesmo tempo, este mesmo colaborador, esclarece os efeitos negativos das atividades de cada funcionário, conforme relata o Diretor C “o nosso pessoal sabe da sua responsabilidade para com o meio ambiente, e constantemente cobramos o pessoal da qualidade para insistir com os demais no cuidado com os resíduos que são gerados”.

No entanto, percebeu-se em 2010 que nos últimos cinco anos o grau de conscientização dos colaboradores declinou drasticamente, por conta, principalmente dos rumores de que a Cotribeta não iria honrar seus compromissos trabalhistas.

Seguindo esta mesma lógica da baixa preocupação com a variável ambiental, o indexador de insumos renováveis e não-renováveis também sofreu queda na evidenciação. O causador principal é a falta de planejamento quando da aquisição dos insumos, que muitas vezes são adquiridos de maneira emergencial e descontrolada.

O Apêndice 3 demonstra o relacionamento das variáveis do âmbito social, com maior e menor ênfase conforme legenda. Percebe-se que as variáveis que sofreram *déficit* no nível de evidência foram: a) visão sobre oportunidades e ameaças *versus* responsabilidade social; b) prevenção da poluição; c) comunicação com a comunidade; d) imagem social da empresa; e) atividades para a melhoria da qualidade de vida; f) acidentes de trabalho; g) percentual de *turn over*; h) relação com fornecedores e clientes com relação a questões sociais.

De acordo com Martins (2006) a visão da Cooperativa era a de ajuda mútua entre a sociedade local e a Cooperativa, que tem todas as suas atividades apoiadas pelo governo e municípios, sem qualquer restrição. Tal vínculo fica claro na dissertação sobre a Cotribeta e a Sociedade, relatada pelo Diretor A, a seguir descrita:

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

No entanto em 2010 observou-se que a Cotribeta deixara às margens de seus problemas gerenciais-financeiros a visão sobre oportunidades e ameaças junto a responsabilidade social. Atualmente, pela falta de transparência em suas ações a relação entre sociedade e a Cotribeta está comprometida, sendo vista sempre com dúvidas. As práticas de prevenção da poluição desenvolvidas pela Cotribeta receberam uma descaracterização na sua evidência, por conta não da inexistência, mas sim, pela não manutenção e ou melhoria.

No quesito atividades para a melhoria de qualidade de vida, estas sofreram um corte drástico, ou até mesmo regrediram. Com a instabilidade da gestão e do mercado muitas atividades e cargos foram eliminados e pessoas foram re-allocadas a outras atividades, quando não desligadas, o acúmulo de atividades funcionais elevou o nível de estresse interno, culminando com uma baixa qualidade de vida. Outro fator foi a eliminação de alguns benefícios, como por exemplo: desconto em algumas aquisições, principalmente no Supermercado pertencente a Cotribeta e ajudas de custo para algumas atividades educacionais. O desnível financeiro também impulsionou outros retrocessos como a ausência de manutenção nos equipamentos de proteção individual e coletiva. Este mesmo fator fez com que o indicador referente a preocupação com os acidentes de trabalho recebesse um baixa evidência.

Com relação ao percentual de *turn over*, Martins (2006) descreve que o índice de contratação e demissão era elevado tendo em vista a contratação de diversos funcionários para suprir a demanda dos períodos de safra, mas a equipe de administração raramente é

substituída ou afastada do cargo que exerce. Conforme corrobora o Vice-Presidente, quando afirma que: Existe um índice de *turn over* nos safristas. Na colheita da soja, milho existe a contratação temporária e logo após a colheita existe a dispensa de todos. No entanto, em pesquisa realizada em 2010 demonstrou que os índices de *turn over* foram ainda maiores, pois afetou a área administrativa e direções. Muitos dos funcionários solicitaram o afastamento tendo em vista o medo do não recebimento de suas verbas trabalhistas.

Embora não seja o objetivo direto deste trabalho uma pesquisa da imagem da Cotribeta junto à sociedade, percebeu-se que a empresa é vista com dúvidas e descrenças. Mesmo os pronunciamentos da nova gestão são questionados e ponderados. A interpretação leva em consideração que no passado muitas informações que eram repassadas a sociedade era equivocadas ou inverdades. Neste sentido Martins (2006) destaca a fala do Presidente da Cotribeta quando afirma que “sem entrar em maiores detalhes, mas, se tivéssemos que pagar todos os nosso compromissos hoje ainda teremos um bom fôlego financeiro para se manter no mercado”, o que na prática não ocorreu.

De acordo com Martins (2006), a Cotribeta foi caracterizada, conforme o modelo PEPSE, como tendo uma visão destacada pelo crescimento dos seus colaboradores porque mesmo atuando com restrições na sua região, a Cooperativa atua de forma incisiva no crescimento da sociedade onde se encontram os seus associados. No entanto, após as dificuldades vivenciadas pela organização a comunicação com a comunidade ficou extremamente comprometida.

Dentre estas variáveis as de âmbito econômico estão com maior evidência frente às sociais e ambientais. Desta forma, acredita-se que a empresa tem maior preocupação com as ações econômicas do que com as demais. Algumas variáveis foram enfatizadas como tendo uma média evidência, pois em alguns conjuntos a mesma apresenta uma boa *performance*, porém em outros deixa a desejar. Assim, com base na revisão bibliográfica anteriormente apresentada e nos resultados pós-aplicação do modelo PEPSE, além da apresentação das inter-relações entre os mapas de variáveis, em seqüência serão apresentadas as conclusões referentes a este trabalho.

## **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.

O processo de formulação das estratégias no meio corporativo, cuja principal ferramenta tem sido o planejamento estratégico (RIGGBY, 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.

Cabe aqui ressaltar que as práticas de sustentabilidade já haviam sido repassadas e esclarecidas a empresa, neste sentido Martins (2006) destaca que, após a apresentação do estudo para a empresa, a mesma iniciou um processo de análise de suas ações. Tendo, naquele período, discutidas em reuniões, novas formas de atuação, incluindo sempre na pauta a elaboração de um planejamento estratégico adequado à realidade da organização, levando em consideração os princípios ou fundamentos de sustentabilidade empresarial, que, até o início dos estudos na empresa eram desconhecidos pela Presidência e Direção. Esses estudos mostraram à empresa como organizar algumas ações de cunho social e ambiental em consonância com a econômica, já que a mesma nem mesmo tinha o conhecimento que as três esferas unidas e equilibradas poderiam melhorar a organização como um todo. Assim, parece que a diretoria anterior, ao que parecem os dados levantados e a informações geradas, esta prática foi abortada. Segundo Martins (2006), por não existir um planejamento estruturado a desenvolver o princípio social da sustentabilidade, observou-se que o processo decisório da Cotribeta a deixa focada somente em parte da sociedade, revelando algumas lacunas que impedem a evolução do processo de sustentabilidade empresarial. Esta análise é nitidamente reforçada quando são apresentados os indicadores sociais.

Desta forma, observa-se que o mapa de variáveis pode identificar a interligação das variáveis nos três âmbitos da sustentabilidade empresarial, demonstrando que, se estas discrepâncias (média ou pouca evidência no processo) de posicionamento corporativo, com relação às variáveis, não forem controladas e/ou acompanhadas poderão afetar ainda mais suas inter-relações. Esses estudos mostraram à empresa como organizar algumas ações de cunho social e ambiental em consonância com a econômica e retornar, pelo menos ao patamar de 2006 melhorando a organização como um todo.

Acredita-se que o tema aqui apresentado mereça maior reflexão e inquirição. Não obstante, procurou-se abordar alguns aspectos que, certamente, requererão atenção futura por

parte dos pesquisadores e dos gestores da organização. Enfim, o esforço realizado para apresentar alguns elementos importantes da controversa relação entre a sustentabilidade empresarial e a gestão focada em resultados econômicos será mais uma contribuição na direção de discussões mais profundas acerca do assunto.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

CHAHARBAGHI, K. LYNCH, R. Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy. **Management Decision**, v. 37, n. 1, p. 45-50, London: 1999.

CORAL, E. **Modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial**. 282f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

CORAL, E.; ROSSETTO, C. R.; SELIG, P. M. O Planejamento Estratégico e a Formulação de Estratégias Econômicas, Sociais e Ambientais: Uma Proposta em Busca da Sustentabilidade Empresarial. **Iberoamerican Academy of Management Proceedings**, Third International Conference, São Paulo, Brazil, 2003.

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

FACHIN, O. **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**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 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. Beyond greening: strategies for a sustainable world. **Harvard Business Review**, Boston, v. 75, n. 1, 66-76, Jan./Feb. 1997.

MARTINS, E. S. **Estudo da Sustentabilidade Empresarial em uma Cooperativa Gaúcha**. 152f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Mestrado em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2006.

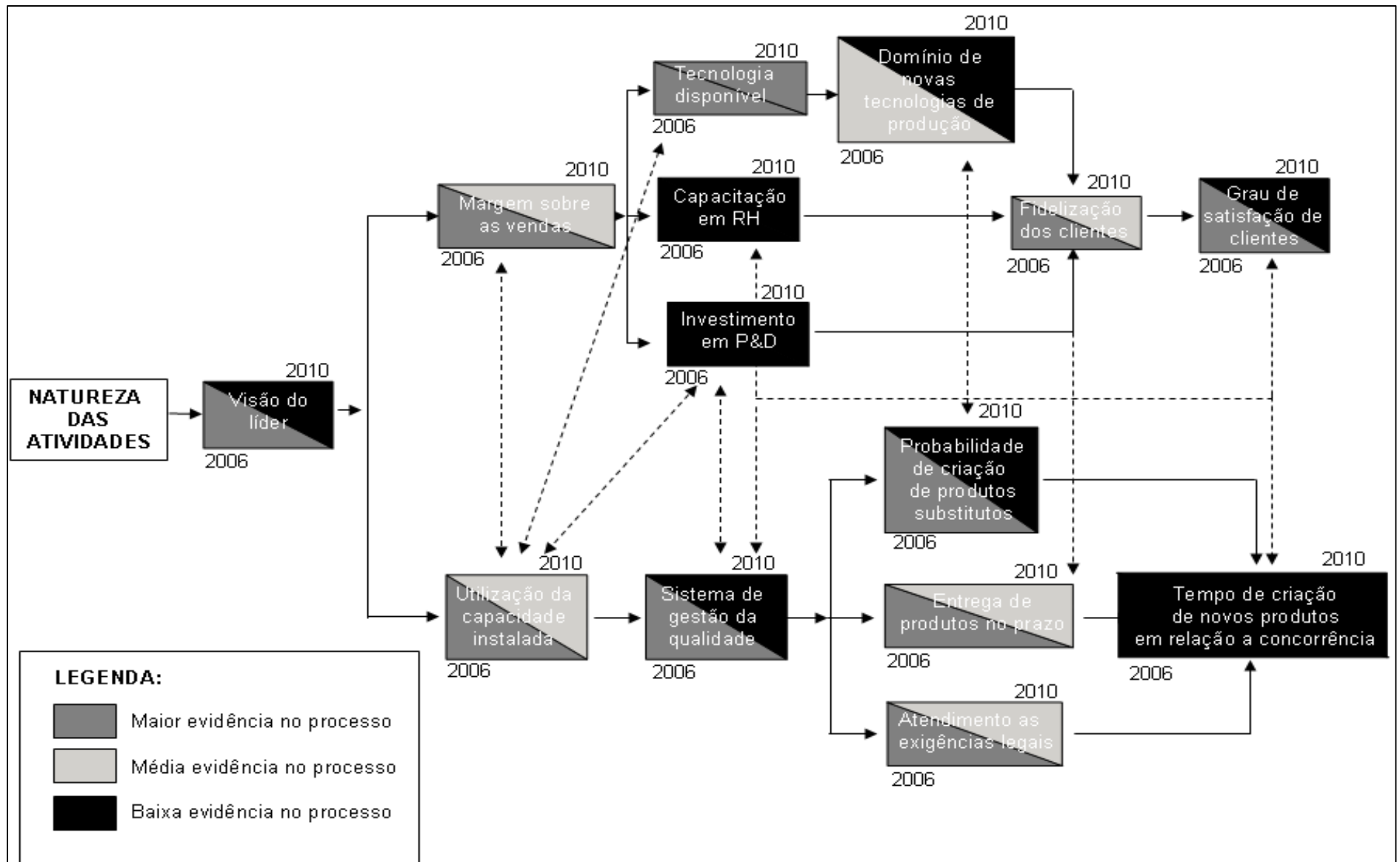
RIGGBY, D. K. **Management tools 2001**: global results. Annual survey of senior executives, 2001.

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

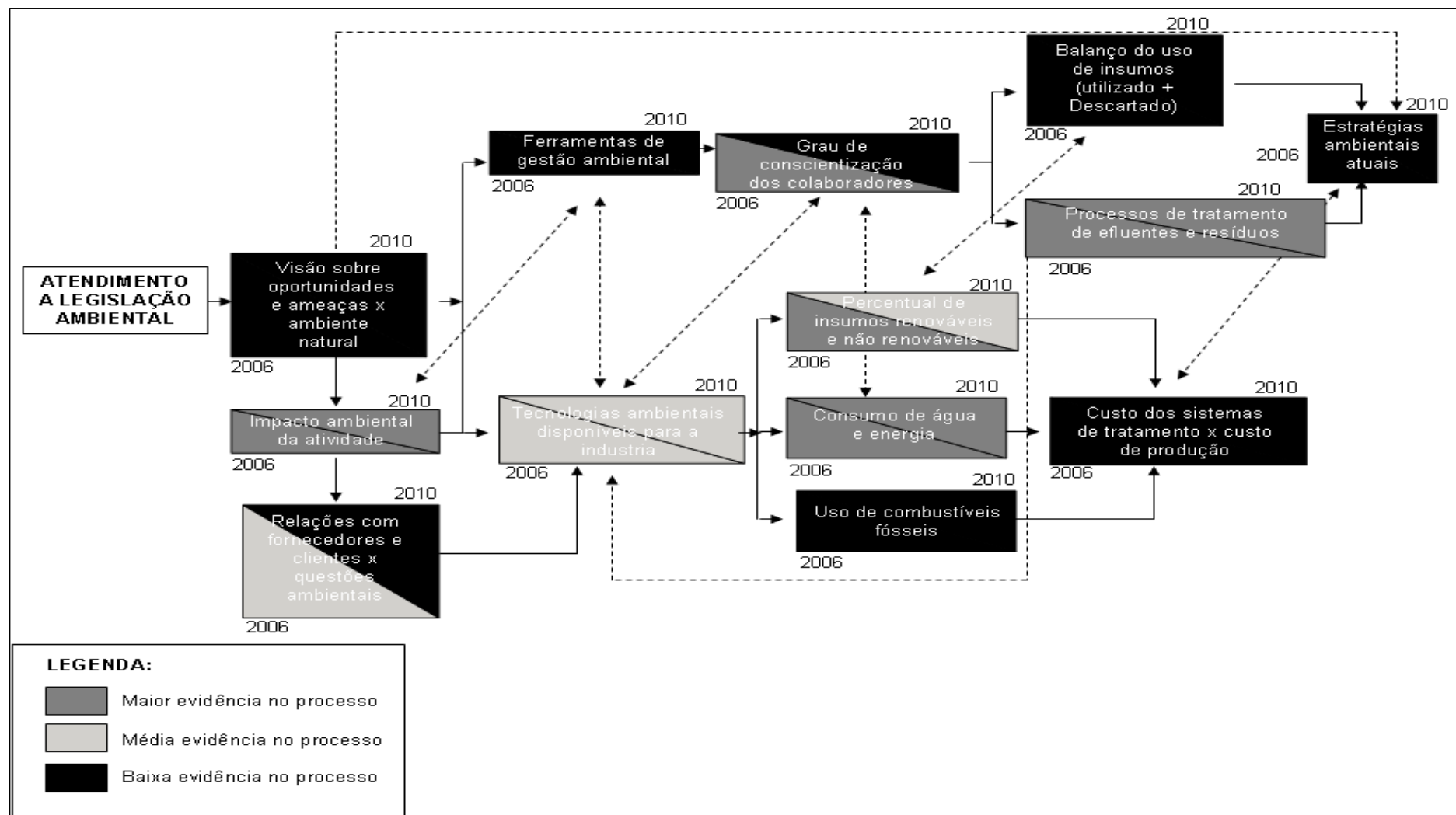
SHRIVASTAVA, P. Ecocentric management for a risk society. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 118-137, 1995.



WTO – **WORLD TRADE ORGANIZATION**. Doha Ministerial Declaration. Doha, WTO, 2001.



Apêndice 1: Mapa de variáveis, âmbito econômico, Cotribeta  
 Fonte: Adaptado de Martins (2006)



Apêndice 2: Mapa de variáveis, âmbito ambiental, Cotribeta  
 Fonte: Adaptado de Martins (2006)

