

**Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas**

**DIAGNÓSTICO DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL A PARTIR DO  
MODELO PEPSE: UM ESTUDO DE CASO APLICADO EM UMA INDÚSTRIA  
FUMAGEIRA**

**DIAGNOSIS OF CORPORATE SUSTAINABILITY FROM PEPSE MODEL: A CASE  
STUDY APPLIED IN A TOBACCO INDUSTRY**

Patricia Fernanda de Carvalho, Lucas Charão Brito e Luis Felipe Dias Lopes

**RESUMO**

Este estudo possibilitou identificar o diagnóstico estratégico da Indústria Fumageira Gaúcha, elaborado a partir do Modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial – Modelo PEPSE (CORAL, 2002). O trabalho foi estruturado com base em uma pesquisa quantitativa, de caráter descritivo onde as informações foram coletadas por meio de aplicação de questionários a doze diretores e superintendentes da organização. Os resultados evidenciaram a superioridade da dimensão econômica, no processo de sustentabilidade corporativa, sobre a social e ambiental. Identificou-se que a ausência de um planejamento da organização e simples controles internos sobre os processos industriais são pontos calamitosos e que devem ser melhor conduzidos. Cabe destacar que a Indústria Fumageira Gaúcha demonstrou ter potencial sustentável bom, e para a elevação deste nível a solução seria o desenvolvimento de um processo estratégico que incorpore principalmente a dimensão ambiental buscando formas de ser competitiva e sustentável ao mesmo tempo compatibilizando com o crescimento econômico com a preservação da ambiental.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade, Planejamento, Empresarial, PEPSE, Indústria.

**ABSTRACT**

This study aided to perceive the strategic diagnosis of the Gaúcha Tobacco Industry, which it was drawn from the Model of Strategic Planning for Sustainability Corporate Model PEPSE (CORAL, 2002). The study was systematized on a quantitative and descriptive research whereas the information was collected through questionnaires to twelve directors and officers of the organization. The results showed the pre-eminence of economic dimension in the process of corporate sustainability over the social and environmental. It was identified that the lack of organizational planning and straightforward internal control over industrial processes are serious issues that should be better managed. It is worth noting that Gaúcha Tobacco Industry has attested decent sustainable potential, and to raise the bar a strategic process would be needed that incorporates the environmental component on the search of ways to be competitive and sustainable, in addition to reconcile economic growth with environmental preservation.

**Keywords:** Sustainability, Planning, Bussines, PEPSE, Industry.

## 1. INTRODUÇÃO

Transformações sociais motivadas pela globalização são intensas, aceleradas e no processo produtivo das organizações estão aliadas a grande diversidade de situações de trabalho. Desta forma, as mudanças e inovações nas organizações criam necessidades de constante adequação aos novos meios de produção através da criação de estratégias voltadas a diferenciação, superação e vantagem competitiva sustentável (BYRCH et al., 2007).

Tais fatos levaram, Kotler, Kartajaya, Setiawan (2010) ressaltar que as organizações em todo planeta atravessam por um momento de intensas e avassaladoras transformações, e que, recentes crises financeiras, aumento da emissão de gases, aquecimento global, mudanças climáticas estão desafiando as organizações a repensarem os processos tradicionalmente aceitos no qual o crescimento, lucratividade e produtividade tem como contrapartida a responsabilidade corporativa.

Frente a essa realidade percebe-se a importância de implantar um sistema de planejamento estratégico e programação, capacidade de desenvolver e implementar estratégias inovadoras com agilidade e precisão, para assim manter a sobrevivência e a perpetuidade da organização. Porém, os progressos têm sido lentos, sendo imperativo imprimir uma nova dinâmica para dar respostas mais globais e eficazes aos muitos desafios que persistem, bem como aos novos decorrentes da globalização. Entre eles encontra-se o de compatibilizar a competitividade das empresas com a prudência ecológica recomendada.

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; CASTOR; ZUGMAN, 2009). Sustentabilidade será o tema central deste século, em contrapartida ao único crescimento existente no último século, em destaque o crescimento econômico.

Buscando complementar o modelo de planejamento estratégico que era voltado principalmente para fatores econômicos e a competitividade, Coral (2002), desenvolveu o modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial – PEPSE, contemplando, também, as variáveis ambientais e sociais de forma pró-ativa, tornando as organizações mais comprometidas com o ambiente natural e seu público em geral.

Com isto, o presente estudo pretende apresentar o diagnóstico estratégico da Indústria Fumageira Gaúcha, elaborado a partir dos principais elementos do diagnóstico estratégico do Modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial – Modelo PEPSE, visando definir o grau de sustentabilidade empresarial da empresa foco desta pesquisa.

Desta forma, este estudo se justifica devido à necessidade de explorar o contexto interno e externo das organizações, com o desafio de buscar formas de como ser competitiva e sustentável ao mesmo tempo, compatibilizar o crescimento econômico com a preservação da natureza e oferecer produtos e serviços que possam ser produzidos com recursos renováveis e utilizar processos tecnologicamente limpos.

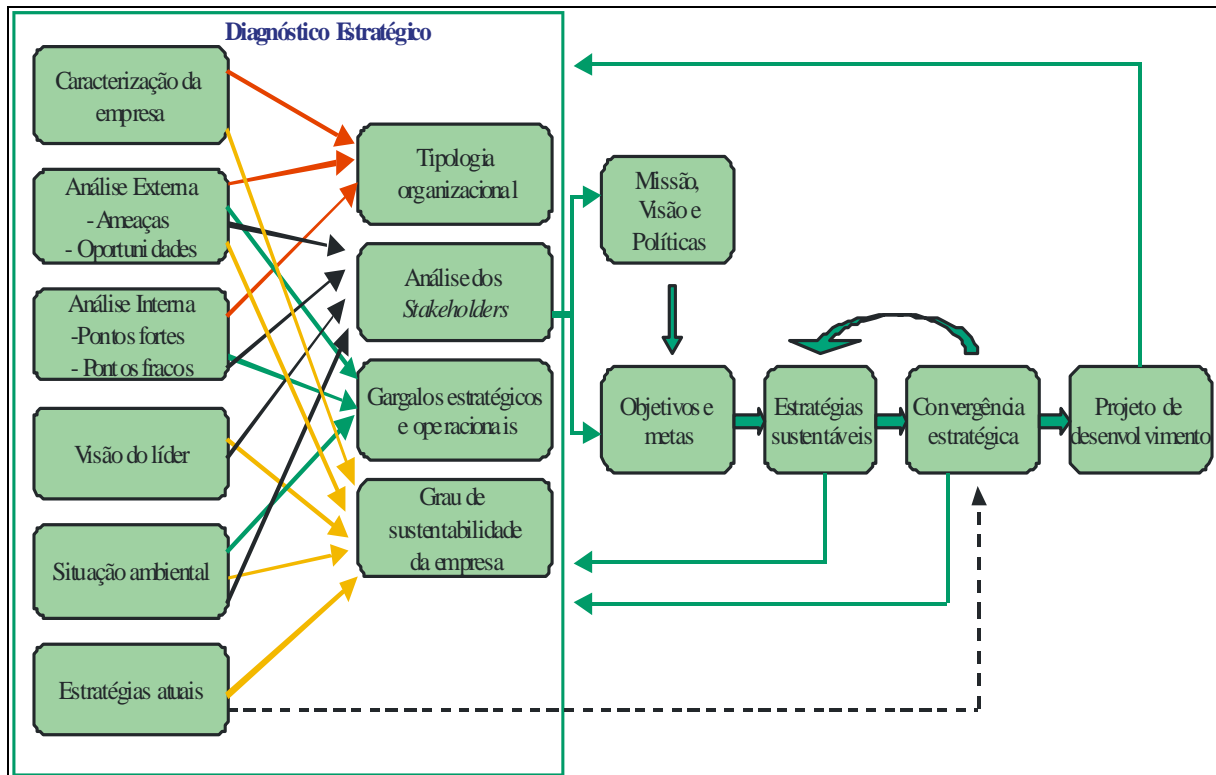
## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL – PEPSE

O modelo PEPSE apresenta um conjunto de indicadores que servem para medir o grau de sustentabilidade empresarial de uma empresa. Ele 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). Divide o processo de análise em macro-etapas, estruturando a informação do diagnóstico estratégico

para futura elaboração de estratégias sustentáveis, bem como a escolha de ferramentas mais adequadas à sua implantação.

O presente modelo diferencia-se dos tradicionais quando distingue as etapas de: (1) diagnóstico estratégico; (2) estratégias sustentáveis; e; (3) projeto de desenvolvimento. O diagnóstico estratégico divide-se em duas etapas distintas, que são o levantamento e a análise de dados. Estes dados coletados servirão de subsídio para a tomada de decisão, definição de objetivos, metas e elaboração de estratégias sustentáveis. A Figura 1, a seguir, destaca as etapas do modelo PEPSE que serão detalhadas ao longo desse item.



**Figura 1:** Etapas do Modelo PEPSE

**Fonte:** Coral (2002)

Conforme Coral (2002), as etapas que compõem o diagnóstico estratégico podem ser definidas e/ou conceituadas como segue. A primeira etapa é constituída de coleta dos dados para suporte das posteriores fases, como a caracterização da empresa, que compreende um levantamento de informações sobre o tipo da empresa, abrangendo: a) natureza de suas atividades; b) principais produtos; c) rentabilidade; d) destino de suas vendas; e) posição no mercado; f) margem sobre vendas; g) investimentos em pesquisa e desenvolvimento e recursos humanos; h) utilização da capacidade instalada; e; i) tecnologia disponível. Outro ponto a ser identificado é a visão dos gestores em relação aos clientes, materiais, parcerias, negócios e outros fatores que contribuem para sua competitividade (ver Figura 1 acima).

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

A análise interna compreende o levantamento de informações sobre a infra-estrutura existente na empresa, observando os pontos fracos e fortes, estudando as seguintes variáveis:

a) gestão estratégica; b) recursos humanos; c) gestão de processos e tecnologia de produção; d) desenvolvimento de produtos; e) garantia de qualidade; f) gestão da informação; g) logística; h) gestão financeira; comercialização e marketing; e, i) gestão ambiental, conforme Coral (2002). No entender da autora essa análise fornecerá subsídios para a caracterização da tipologia e arquitetura organizacional.

A interpretação dos líderes a respeito dos pontos descritos constituirá o item visão do líder. A caracterização da situação ambiental buscará colecionar dados para a identificação de gargalos estratégicos e operacionais, a qual auxiliará na priorização de ações que visam à eliminação e/ou redução dos impactos negativos dos mesmos que são definidos como: i) gargalos estratégicos, ameaça que tem alta probabilidade de agir negativamente na competitividade da empresa; e ii) gargalo operacional, um ponto fraco que dificulta a operacionalização das estratégias da empresa.

O levantamento das estratégias atuais deverá ser classificado de acordo com o Quadro 1 a seguir.

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

**Quadro 1** – Estratégias de negócios, Produto/serviço/mercado, ambientais e sociais

**Fonte:** Coral (2002, p. 142)

O grau de sustentabilidade da empresa, a partir das premissas do modelo, é entendido pelo inter-relacionamento das seguintes variáveis, considerando fatores de ponderação na atribuição dos valores: capacidade de implantação das estratégias; impacto ambiental da atividade; disponibilidade de recursos; crescimento do mercado; posição competitiva; visão do líder; e, responsabilidade social. A variável capacidade de implantação das estratégias utilizar-se-á dos comportamentos estratégicos identificados por Miles e Snow (1978).

O grau de sustentabilidade da empresa será composto da totalização de cada uma das variáveis acima, correlacionadas com um fator de ponderação, que possui a função de equilibrar a importância das variáveis ambientais e sociais em relação ao fator econômico, conforme Quadro 2.

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

**Quadro 2** – Grau de sustentabilidade da empresa

Fonte: Coral (2002, p. 153)

A soma ponderada obtida pela empresa deverá ser interpretada em relação ao grau de sustentabilidade, conforme Quadro 3, finalizando os procedimentos de diagnóstico estratégico do Modelo PEPSE.

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

**Quadro 3** – Classificação do índice de sustentabilidade empresarial

Fonte: Coral (2002, p. 154)

Este artigo enfatizará o processo de diagnóstico estratégico descrito no modelo PEPSE, deixando para futuros trabalhos a complementação das demais etapas. Desta forma, a seguir serão descritos os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa que fundamentou este trabalho.

### 3. METODOLOGIA

A presente seção visa apresentar os procedimentos metodológicos utilizados para a consecução dos objetivos propostos no início do artigo. Utilizando-se da pesquisa descritiva e predominantemente quantitativa o presente estudo buscou entender as situações específicas, partes de um contexto particular, ou seja, o diagnóstico estratégico a partir de um estudo de caso em uma Indústria Fumageira Gaúcha.

Justifica-se a ação de valer-se de uma amostra intencional, representada pela Indústria Fumageira Gaúcha, quando da possibilidade de identificação de maior número de variáveis que não seriam identificadas em uma empresa de porte menor, além da acessibilidade nas informações.

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

No estudo foi utilizado como método de coleta de dados a aplicação de um questionário, na busca de informações para alimentar o processo de interpretação dos atributos desejáveis em um sistema de medição de desempenho organizacional. A coleta de dados se deu com as pessoas envolvidas no processo de tomada de decisão dentro da Indústria Fumageira Gaúcha, composta pelos Diretores e Superintendentes no ano de 2010. O estudo foi desenvolvido com uma amostra aleatória simples com 12 respondentes.

A análise se deu com o cruzamento das informações, ou seja, conceitos trabalhados no quadro teórico de referência, respostas dos entrevistados e percepção dos pesquisadores, além, do levantamento documental e observação participante. Atendendo solicitação da organização o nome verdadeiro da organização em estudo foi substituído por Indústria Fumageira Gaúcha.

### 4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DA INDÚSTRIA FUMAGEIRA GAÚCHA

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos, a partir aplicação dos questionários, de acordo com os critérios do diagnóstico estratégico do Modelo PEPSE (CORAL, 2002), tendo como objetivo definir o grau de sustentabilidade empresarial da Indústria Fumageira Gaúcha. No subitem 4.1 será realizada uma breve caracterização da



empresa estudada e no subitem 4.2 será desenvolvida uma análise descritiva do Modelo PEPSE e posterior interpretação quantitativa buscando a geração do grau de sustentabilidade.

#### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

A Indústria Fumageira Gaúcha, atua na compra e venda de tabaco cru, abrangendo em torno de 65 municípios no Rio Grande do Sul, distribuídos geograficamente na região central e sul, em Santa Catarina são mais de 70 municípios localizados principalmente no litoral sul. Atuando com um atualizado processo de automação industrial para o desenvolvimento de suas atividades, a empresa conta com vários setores, onde atuam 79 colaboradores efetivos, contratando aproximadamente 50 colaboradores temporários em épocas de safra para atender a demanda de matéria prima oriunda de 6.000 fumicultores integrados.

#### **4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DA APLICAÇÃO DO MODELO PEPSE**

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).

Os indicadores de capacidade de implantação de estratégia demonstram que a empresa possui um equilíbrio no índice de referência, apesar de que alguns tópicos ainda precisam ser ajustados e avaliados em função de ser fundamental para o sucesso da mesma, como por exemplo, planejamento estratégico, tecnologia de informação e benchmarking. A pesquisa demonstrou que a empresa possui uma postura estratégica defensora, reflexo do controle frente aos desafios e resolução dos principais problemas. De acordo com Rossetto e Rossetto (2001) esta postura estratégica representa que as empresas têm um estreito domínio produto-mercado, como resultado, raramente essas empresas necessitam realizar ajustes significativos em sua estrutura, operações e tecnologia. Ao contrário, dedicam atenção à melhoria da eficiência das operações vigentes.

Como consequência a este posicionamento a estrutura foi classificada como adequada, devido a vários fatores principalmente pelo fato da empresa manter seus níveis hierárquicos bem definidos e organizados, sendo alterados quando necessário.

A variável capacitação dos recursos humanos conforme a realidade da empresa se resume na classificação média, pois tem como objetivo treinar e qualificar todos os colaboradores para o aperfeiçoamento contínuo, buscando assim o aprimoramento pessoal e profissional de cada indivíduo. Essa capacitação é oferecida através de palestras, reuniões periódicas, treinamentos e cursos profissionalizantes e diversificados a cada área e função.

Em relação ao item planejamento estratégico a pontuação sofreu redução no seu indicador devido à empresa ainda não possuir de maneira formalizada, pois é feito somente um planejamento anual baseado em dados anteriores e o conhecimento empírico dos membros da diretoria, sendo este o principal instrumento para sua condução das ações na organização. A prospecção de análises de cenários e mercados não são desenvolvidos, refletindo em estratégias informais, que visam atender somente problemas cotidianos, dificultando uma visão futura. Em relação à variável planejamento e controle da produção, pode-se constatar que tem como ponto de partida definir os volumes contratados pelo cliente, ou seja, esses volumes são divididos pela produtividade média e após distribuídos para as equipes de campo.

Com relação ao sistema de gestão da qualidade, a organização implantou iniciou em 2005 o processo de certificação da ISO 9001:2000, treinando e desenvolvendo seus colaboradores. Em junho de 2006 a certificação foi conferida pela DQS do Brasil Ltda. Após este processo, a empresa executa auditoria interna da qualidade para determinar a manutenção

do sistema de gestão da qualidade (SGQ). Assim, os objetivos da qualidade e o desempenho do sistema de gestão da qualidade (SGQ) são medidos e acompanhados através dos indicadores constantes no relatório gerencial. Em maio de 2010 a empresa recebeu a re-certificação com a nova versão da ISO 2001:2008, na qual o auditor externo apontou algumas melhorias e não-conformidades. Isso comprova que se tem um sistema de gestão estruturado e onde as melhorias são tratadas pela empresa, no entanto ainda existem lacunas no processo.

Referente à variável controle de processo pode ser considerado como sendo estruturado, tendo seus cargos descritos e suas atividades definidas, em que os mesmos são controlados através dos indicadores de desempenho. Verificou-se a necessidade de revisar os indicadores de desempenho, pois alguns setores necessitam de outra forma de medição para que realmente demonstre a eficácia do resultado do processo.

O custo por atividade de cada setor é realizado através de um orçamento anual, monitorado mensalmente pela direção e pelos próprios responsáveis do setor, tendo como base dados históricos e também o planejamento e compra da produção. A variável *benchmarking* é praticada pela empresa através de trocas de informações com empresas clientes, de maneira informal, captando informações sobre indicadores salariais, sistema de gestão da qualidade e outros assuntos pertinentes a realidade da empresa.

Referente ao sistema produtivo o mesmo é terceirizado via produtores, no qual sua classificação é adequada devido à empresa ter controle de rastreabilidade do produto, através da gestão oriunda da assistência técnica que a empresa oferece. O item grau de informatização conforme a realidade da empresa se classifica como médio o que nos diz que a mesma está avançando em tecnologia conforme suas necessidades sempre analisando seu custo-benefício, pois são investimentos de custos elevadíssimos e que exigem tempo e trabalho. Também cabe ressaltar que ela possui um sistema integrado (ERP) que busca integrar todas as informações possíveis alinhadas com as estratégias e visando suprir as necessidades dos setores, mensurando os dados para a tomada de decisões. Estas informações podem ser melhor visualizadas no quadro 5.

VARIÁVEL	CLASSIFICAÇÃO			PONTUAÇÃO Ano: 2010
Tipologia Organizacional	Prospectiva/Analítica 3	Defensora 2	Reativa 1	2
Estrutura Organizacional	Adequada 3	Regular 2	Inadequada 1	3
Capacitação dos Recursos Humanos	Alta 3	Média 2	Baixa 1	2
<b>FERRAMENTAS DE GESTÃO</b>	<b>PONTOS PELA UTILIZAÇÃO</b>			
Planejamento Estratégico	7			1
PCP	4			2
Gestão da Qualidade	7			5
Controle de Processos	4			2
Custo por Atividade	4			2
Benchmarking	4			2
Sistema Produtivo	Adequada 3	Regular 2	Inadequada 1	3
Grau de Informatização	Alta 3	Média 2	Baixo 1	2
<b>TOTAL</b>				<b>13,4</b>
<b>ÍNDICE DE REFERÊNCIA</b>				<b>0,30</b>

Quadro 5 - Índice de implantação de estratégia

Com relação às variáveis de impacto ambiental da Indústria Fumageira Gaúcha essas estão ligadas indiretamente à realidade da empresa por exigências legais e constante fiscalização de órgãos competentes. No entanto, mesmo com o rigor do tratamento a organização não desenvolve nenhum método de controle de diminuição de consumo de água e

energia elétrica, deixando a desejar sustentavelmente neste quesito. Os combustíveis fósseis também classificados como médio pelo fato do volume da frota de veículos movidos a gasolina que a empresa disponibiliza para a área de campo. Para o item insumos renováveis e tecnologias ambientais não dispõe atualmente de nenhuma atividade vinculada a essas variáveis. O potencial poluidor da empresa se classifica como médio devido ser uma indústria de tabaco e em relação à eficiência no tratamento de efluentes e resíduos ela adota padrões oriundos da construção civil conforme o plano diretor do município.

A legislação necessária para o desenvolvimento das atividades da empresa é atendida conforme a exigência da secretaria estadual do meio ambiente o que não abrange toda a legislação ambiental existente no país, pois a mesma é muito ampla, rigorosa e com custos elevados o que torna inviável a sua efetiva aplicação.

No momento a empresa possui empreendimentos e processos liberados pela FEPAM, nos quais podemos citar o depósito de agrotóxicos em que ficam armazenados todos os defensivos, o transporte rodoviário de produtos e/ou resíduos perigosos em função da frota de caminhões que transportam os insumos, considerados cargas perigosas, para os produtores e a licença para a fábrica de produtos do tabaco para poder executar as atividades vinculadas ao setor fumageiro.

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

Cabe ressaltar que a empresa também realiza práticas de preservação ambiental no meio rural como o incentivo da aplicação do método de plantio direto ou cultivo mínimo, com o objetivo de contribuir para a redução da erosão do solo, para a melhoria da estrutura orgânica do solo e para a manutenção da umidade e temperatura do solo. As técnicas de cultivo mínimo e plantio direto têm como fundamento a semeadura de plantas de cobertura na lavoura, como aveia preta ou ervilhaca. Além disso, favorece o desenvolvimento de inimigos naturais das pragas do tabaco, reduzindo assim, a necessidade de uso de defensivos. Também participa do programa de recolhimento das embalagens de agrotóxicos coordenado pelo Sinditabaco. Este programa abrange todos os municípios produtores de tabaco, dando o correto destino das embalagens que devem ser tríplice lavadas, evitando que sejam abandonadas nas lavouras e às margens das mananciais de água.

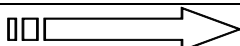
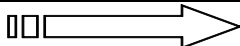
Martins (2006) destaca que algumas ferramentas utilizadas pela organização podem ser destacadas como importantes variáveis determinantes de práticas ambientais, tais como: sistemas de tratamento de efluentes e resíduos para atender à legislação ambiente em vigor, adoção de sistemas de gestão ambiental (SGA) e certificações da *International Standard Organization* (ISO), como a ISO 14000. O tempo de desenvolvimento de soluções para os problemas ambientais, sociais e econômicos, deve ser visualizado como uma variável importante na determinação da sustentabilidade empresarial. Quanto maior o tempo de interação com os problemas ambientais e possibilidades de criar soluções maiores são as chances de se obter resultado positivo quanto à sustentabilidade corporativa.

Apesar de a empresa ainda não possuir a ISO 14000 e um sistema de gestão ambiental, ela desenvolve projetos de cunho sócio-ambiental demonstrando sua preocupação com a questão ambiental e buscando juntamente com a comunidade a conscientização sobre a preservação ambiental de maneira criativa, divertida e prática, como por exemplo, o projeto semeando ecologia, que tem como objetivo de conscientização ecológica, incentivando



crianças e adolescentes a proteger a natureza e meio ambiente, com ações que preservar as nascentes, cursos de água, riachos e rios, mantendo-os livre da ação de agentes poluidores.

Entre os trabalhos aplicados está a reconstituição da mata ciliar em arroios das localidades, o incentivo a coleta de lixo por meio da distribuição de lixeiras para escolas do município e ajardinamento. Tais informações podem ser observadas no quadro 6.

VARIÁVEL	CLASSIFICAÇÃO			PONTUAÇÃO Ano: 2010
	Baixo 3	Médio 2	Alto 1	
Consumo de Água e Energia	Baixo 3	Médio 2	Alto 1	1
Uso de Combustíveis Fósseis	Baixo 3	Médio 2	Alto 1	2
Uso de Insumos Renováveis	Alto 3	Médio 2	Baixo 1	1
Potencial Poluidor	Baixo 3	Médio 2	Alto 1	2
Eficiência no Tratamento de Efluentes e Resíduos	Alto 3	Médio 2	Baixo 1	1
Legislação Ambiental	Além 3	Atende 2	Não Atende 1	2
Tecnologias Ambientais	Economicamente Viáveis 3	Economicamente Inviáveis 2	Não Disponíveis 1	1
<b>FERRAMENTAS DE GESTÃO</b>	<b>PONTOS PELA UTILIZAÇÃO</b>			
Controle de Processos	3			0
SGA	4			0
ISO 14000	6			0
Tecnologias Limpas	6			0
Análise do Ciclo de Vida	5			0
Projeto para o Meio Ambiente	6			4
<b>TOTAL</b>				<b>10,4</b>
<b>ÍNDICE DE REFERÊNCIA</b>				<b>0,20</b>

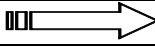
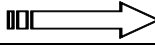
**Quadro 6 - Índice do impacto ambiental da atividade industrial**

Em relação às variáveis referentes à disponibilidade de recursos, que apresenta os índices de rentabilidade, liquidez seca e capacidade de endividamento do período acumulado do exercício de 2009 teve uma redução no seu índice de referência devido a vários fatores. A rentabilidade da empresa se resume que para cada 1,00 investido pelo sócio rendeu 0,57 centavos de lucro. Esse resultado é devido a diversos ajustes contábeis, regularização de impostos com atualizações de juros e multas e conciliações de contas. O cálculo foi realizado utilizando a fórmula da rentabilidade lucro líquido dividido pelo patrimônio (R\$ 6.524.222,05/11.324.222,05= 0,57).

Referente a liquidez seca o índice identificado foi de 0,86 o que reflete que a empresa não tem recursos disponíveis, desconsiderando os estoques para liquidar suas obrigações no curto prazo. Para pagar suas obrigações dentro desse prazo, os recursos disponíveis não são suficientes necessitando de recursos de terceiros (instituição financeira ou capital dos sócios).

A variável liquidez seca que demonstra que a realidade da empresa confrontando o ativo circulante com o passivo circulante, excluindo os estoques por representarem bens que não têm data definida de realização (R\$ 44.024.643,00 – 1.328.968,13 / 49.571.874,55 = 0,86). Sua principal função é comparar os direitos que a empresa tem em relação as suas obrigações no curto prazo sem considerar os estoques para saber o grau de liquidez. Caso esse índice for igual ou superior a 1, a empresa não precisa comercializar seus estoques para cumprir com suas obrigações. Para demonstrar o índice de endividamento da empresa que tem a finalidade de determinar a sua capacidade de pagar as dívidas foi aplicada a fórmula utilizando o passivo exigível total dividido pelo ativo total (59.788.041,51 / 66.312.263,56 = 0,90). Observou-se a partir desse resultado que 90% do valor dos bens e direitos da empresa

são financiados por capital de terceiros oriundos de instituições financeiras. Estas considerações podem ser melhor visualizadas no quadro 7.

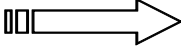
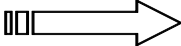
VARIÁVEL	CLASSIFICAÇÃO			PONTUAÇÃO Ano: 2010
	Alta 3	Média 2	Baixa 1	
Rentabilidade (%)	Alta 3	Média 2	Baixa 1	2
Liquidez Seca (%)	Alta 3	Média 2	Baixa 1	1
Capacidade de Endividamento (%)	Alta 3	Média 2	Baixa 1	3
<b>TOTAL</b>				<b>6</b>
<b>ÍNDICE DE REFERÊNCIA</b>				<b>0,67</b>

**Quadro 7 - Índice da disponibilidade de recursos**

Referente à variável crescimento do mercado constatou-se que está acima da média do setor devido à proximidade e os vínculos que a equipe da área de campo mantém com seus produtores, tendo agilidade e boa comunicação na solução de problemas durante a safra, gerando confiança e respeito à assistência técnica oferecida pela indústria. A Indústria Fumageira Gaúcha tem um acompanhamento técnico freqüente e entrega os insumos dentro da época acordada.

Também visando o crescimento e a competitividade a Indústria Fumageira Gaúcha teve investimentos significativos, bem como retorno no último ano, nos quais podemos citar: a) compra de uma filial na cidade de Agronômica/SC, fomentando o incremento de tabaco em função do aumento de mercado/clientes. Esta expansão se deu devido ao lugar ser muito propenso ao negócio do tabaco, o que traria rapidamente o retorno esperado. Também cabe ressaltar que possui uma posição privilegiada no Alto Vale do Itajaí e os prédios estão dentro dos padrões necessários para uma fumageira, tudo isso possibilitando a busca pelo aumento de volume de produção para atender o mercado e conseqüentemente crescer e contribuir para o desenvolvimento das regiões produtoras; b) aumento na área de atuação no campo com a contratação de orientadores, que contribuem com a assistência técnica da produção, o que faz com que a empresa consiga atender a demanda de tabaco do mercado nacional e internacional; c) aquisição de um imóvel para estoque de defensivos, segundo normas da FEPAM.

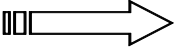
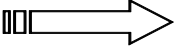
Com estes e outros investimentos tomados pela empresa ela vem crescendo e se desenvolvendo, beneficiando a comunidade em geral. Atualmente a Indústria Fumageira Gaúcha é a maior empresa do município em arrecadação, sendo que aproximadamente 91,13% do retorno do ICMS são oriundos dela. A compra e recebimento de tabaco é sazonal que ocorre no período de janeiro a julho, quando o movimento é muito expressivo, existindo à chegada diária de caminhões vindos de diversas cidades. Neste período, são contratados dezenas de funcionários temporários para realizar os trabalhos da cadeia produtiva. Visando a manutenção desta demanda de maneira eficaz, a empresa abriu duas filiais instaladas em Santa Catarina, uma localizada no litoral e outra no alto vale do Itajaí. Para atender a demanda a empresa prevê a criação de uma nova estrutura localizada no litoral norte próximo ao estado do Paraná.

VARIÁVEL	CLASSIFICAÇÃO			PONTUAÇÃO Ano: 2010
<b>Crescimento do Mercado</b>	<b>Acima da Média do Setor 3</b>	<b>Na Média do Setor 2</b>	<b>Abaixo da Média do Setor 1</b>	<b>3</b>
<b>TOTAL</b>				<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE REFERÊNCIA</b>				<b>1</b>

**Quadro 8 - Índice do crescimento de mercado**

Quanto à variável posição competitiva, a empresa em estudo se classifica acima da média do setor devido a seu envolvimento significativo com seus públicos, reconhecida pelo diferencial no atendimento e relacionamento com os produtores. Outro ponto em destaque é o treinamento de seus técnicos e a qualificação no atendimento prestado aos produtores conveniados sinônimo de investimento permanente por parte da empresa.

Além disso, cabe ressaltar que possui uma relação de seriedade com o mercado de trabalho promovendo uma integração com seus colaboradores e funcionários através de reuniões, eventos e um amplo programa de benefícios extensivo ao seu quadro funcional. A empresa, além dos objetivos econômicos, também pensa no social.

VARIÁVEL	CLASSIFICAÇÃO			PONTUAÇÃO Ano: 2010
<b>Posição Competitiva</b>	<b>Acima da Média do Setor 3</b>	<b>Na Média do Setor 2</b>	<b>Abaixo da Média do Setor 1</b>	<b>3</b>
<b>TOTAL</b>				<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE REFERÊNCIA</b>				<b>1</b>

**Quadro 9 - Índice da posição competitiva**

Em relação à visão econômica pode-se evidenciar que a empresa executa planejamento direcionado ao orçamento e controle das despesas, visando uma redução dos custos, com foco restrito a busca de maximizando os lucros. Neste sentido, apresenta uma visão sustentável pró-ativa e socialmente responsável em função de sua integração por meio de seus projetos e ações sociais, o que significa que suas atividades possuem um envolvimento em prol da sociedade e do meio ambiente. Além dos projetos ambientais a empresa tem a intenção de implantar o sistema para a certificação da ISO 14000, que irá auxiliar o controle e monitoramento das questões ambientais.

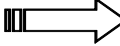
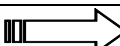
Para tanto, já iniciou as atividades de conscientização interna sobre esta necessidade com palestras dos diretores para o corpo funcional. Em suas ações sociais conta com vários projetos, como o Futuro é Agora, que tem por objetivo a erradicação do uso da mão de obra infantil na agricultura e incentivando-os a frequentar as aulas, além do projeto Eu Jogo Junto, que incentiva os jovens do meio rural ao desenvolvimento de potencialidades lúdicas, desportivas e educacionais. Estas informações podem ser melhor identificadas no quadro 10.

VARIÁVEL	CLASSIFICAÇÃO			PONTUAÇÃO Ano: 2010
Visão Econômica	Inovação em Tecnologia e P&D 3	Maximização dos Lucros 2	Reativa 1	2
Visão Ambiental	Visão Sustentável Pró-Ativa 3	Investimento para Maximização dos Lucros 2	Reativa atendimento a legislação/pressão externa 1	3
Visão Social	Empresa Socialmente Responsável 3	Crescimento dos Colaboradores 2	Reativa-atendimento a legislação social 1	3
<b>TOTAL</b>	□ □ →			<b>8</b>
<b>ÍNDICE DE REFERÊNCIA</b>	□ □ →			<b>0,89</b>

**Quadro 10** - Índice da visão do líder

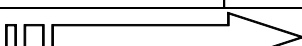
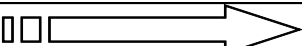
No quadro 11, percebe-se que a empresa quanto ao seu ambiente externo possui práticas gerenciais voltadas para a comunidade em geral. Dentro de sua atuação comunitária busca desenvolver uma série de propostas de responsabilidade social. O foco da empresa abrange áreas como esporte, cultura, lazer e ecologia e atinge interesses coletivos voltados especialmente ao bem-estar de crianças e jovens. Neste sentido alguns projetos são desenvolvidos: a) Proed; b) Eu jogo junto; c) Futuro é agora; d) Agentes da natureza. Além de apoiar estes projetos, a Indústria Fumageira Gaúcha ainda mantém parcerias com programas como o clube da gasolina, auxílios à brigada militar local, bombeiros voluntários das cidades de vizinhas, APAE de um município próximo, centro de radioterapia de um hospital, casa da cultura polonesa e feira do livro.

Em relação ao seu público interno realiza práticas e processos que motivam e ao mesmo tempo desenvolvem e beneficiam seu colaborador. Entre os processos, cabe ressaltar a concessão aos colaboradores efetivos de benefícios espontâneos como: seguro de vida em grupo, plano UNIMED nacional, telefone celular com tarifas reduzidas, previdência privada, auxílio educação (50% faculdade, pós-graduação). Possui um plano de participação de resultados (PPRi) para os efetivos que propicia aos seus colaboradores, de forma simples e objetiva, acompanhar os resultados alcançados frente às metas estabelecidas. A remuneração de seus colaboradores é através de um sistema compatível com seus princípios, tendo em vista o equilíbrio salarial, que atualmente são realizadas pesquisas para comparar o que o mercado concorrente pratica. Além disso, pensando no bem-estar de seus funcionários disponibiliza de um refeitório dentro da própria empresa tendo como principal premissa a relação da alimentação, no qual possui uma nutricionista terceirizada que elabora os cardápios de forma equilibrada, sempre voltados para a satisfação e qualidade de vida.

VARIÁVEL	CLASSIFICAÇÃO			PONTUAÇÃO Ano: 2010
	Alto 3	Médio 2	Baixa 1	
Envolvimento da empresa com o desenvolvimento da comunidade	3	2	1	3
Envolvimento da empresa com o desenvolvimento de seus funcionários	3	2	1	3
Investimento em projetos sociais	3	2	1	3
<b>TOTAL</b>				<b>9</b>
<b>ÍNDICE DE REFERÊNCIA</b>				<b>1,00</b>

Quadro 11 - Índice da responsabilidade social

Com base nestes indicadores foi possível ponderar, de acordo com o Modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial, os índices de cada variável e resultar em um denominador para a classificação do Grau de Sustentabilidade, conforme Quadro 12.

VARIÁVEL	Fator de Ponderação (FP)	Índice (I)	Total (FP x I) Ano: 2010
Capacidade de Implantação de Estratégia	1	0,30	0,30
Impacto Ambiental	2	0,20	0,41
Disponibilidade de Recursos	1	0,67	0,67
Crescimento do Mercado	1	1	1,00
Posição Competitiva	1	1	1,00
Visão do Líder	2	0,89	1,78
Responsabilidade Social	2	1,00	2,00
<b>TOTAL (soma ponderada)</b>			<b>7,15</b>
<b>Grau Percentual</b>			<b>71,50%</b>

Quadro 12 - Ponderação dos índices

Os indicadores após a ponderação apresentaram um cenário de potencial sustentável bom (conforme quadro 13), espelhando uma realidade positiva para a Indústria Fumageira Gaúcha ao mesmo tempo em que, também, aponta a necessidade de desenvolvimento de ações (conforme análise de cada indicador, realizada anteriormente) para que a empresa seja potencialmente sustentável.

2010			
< 50%	50% a 70%	70% a 90%	> 90%
Potencial sustentável crítico	Potencial sustentável regular	Potencial sustentável bom	Empresa potencialmente sustentável

Quadro 13 - Grau de sustentabilidade



Assim, com base na revisão bibliográfica anteriormente apresentada e nos resultados pós-aplicação do modelo PEPSE, a seguir serão apresentadas as conclusões e sugestões para trabalhos futuros.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O processo de formulação das estratégias no meio corporativo, cuja principal ferramenta tem sido o planejamento estratégico (RIGBY, 2001), além de complexo, é fortemente direcionado pelo enfoque econômico, o que contradiz os novos princípios colocados pela premissa do desenvolvimento sustentável (HART, 1995; SHRIVASTAVA, 1995). Observa-se que nem sempre existe um equilíbrio entre as três principais dimensões da sustentabilidade: econômica, ambiental e social, privilegiando e enfocando a primeira em detrimento das demais.

Todas as práticas ambientais adotadas pela empresa estão alicerçadas em uma gestão defensora, conforme características das classificações de Milles e Snow (1978) comentadas por Hoffmann (1997), Rossetto e Rossetto (2001) e Coral (2002).

Com base nas análises realizadas, foi possível identificar que a dimensão econômica da sustentabilidade corporativa se sobressai com relação às demais dimensões, em função da organização considerar essa variável a fonte alavancadora e primordial para a sobrevivência da empresa. Neste sentido, a organização está buscando em processo de análise e estruturação das questões referentes à redução de despesas, visando mais a utilização do capital próprio para não estar sujeita a altos juros cobrados pelas instituições financeiras. Ainda, a empresa está passando por diversos ajustes e atualizações o que inflacionou os seus índices demonstrados no quadro 7.

A dimensão social apresenta-se como sendo a segunda de maior preocupação dos gestores, embora, a filosofia de trabalho da organização está alicerçada na parceria e no ser humano. Este processo social se dá com o investimento em programas sociais, educacionais, culturais, esportivos e ecológicos, que buscam auxiliar no bem estar das pessoas, principalmente das crianças e jovens.

Já a dimensão ambiental foi a mais deficiente de acordo com o Modelo PESPSE, apesar de existirem práticas ambientais desenvolvidas efetivamente pela organização, a deficiência nesta esfera se dá ao pouco apreço que a empresa tem com a gestão de ações para amenizar o impacto que o sistema produtivo gera durante suas atividades, como por exemplo, a falta de controle de sobre o consumo de água e energia e, também, o uso de combustíveis fósseis.

Evidenciou-se que as deficiências no contexto ambiental são reflexos da falta de elaboração de um processo estratégico que incorpore essa dimensão e também pelo fato da empresa ainda não ter a certificação da ISO 14000. Neste sentido, Furlan (2003, p. 28), corrobora esta necessidade destacando que 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”

Recomenda-se para estudos futuros, uma continuação em outras organizações maiores, do mesmo segmento, visando identificar o grau de sustentabilidade e suas implicações, aprofundando alguns dos indicadores citados nesta pesquisa, estimulando novas descobertas no junto ao tema sustentabilidade.

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.

## 6. REFERÊNCIAS

BYRCH, C.; KEARINS, K.; MILNE, M.; MORGAN, R. **Sustainable “what”?** A cognitive approach to understanding sustainable development. *Qualitative Research in Accounting & Management*, Emerald Group Publishing Limited, v. 4, n. 1, 2007.

CASTOR, B. V. J.; ZUGMAN, F. **Dicionário de Termos de Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2009.

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

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

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

HART, S. L. A. Natural-Resource-Based View of the Firm. **Academy of Management Review**, v.20, n.4, p. 986-1014, 1995.

HART, Stewart. Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World. **Harvard Business Review** 75. Jan/Feb 1997. pg. 66-76.

HOFFMANN, V. E. Processo de elaboração de estratégias organizacionais – evolução em uma empresa industrial. **Revista Alcance**. n. 5, p. 75-84, jan-jun, 1997.

KOTLER, P. ; KANTAJAYA, H., SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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

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

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

ROSSETTO, C. R; ROSSETTO, A. M. O comportamento Estratégico Segundo a Teoria de Miles e Snow: o estudo multicaso em três empresas familiares na indústria da construção civil

– setor edificações. In: II Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE), **Anais...**, Londrina, 2001.

RIGBY, D. K., **Management tools 2001**: global results. Annual survey of senior executives, 2001. Disponível em: <[http://www.bain.com/bainweb/publications/hot\\_topics.asp](http://www.bain.com/bainweb/publications/hot_topics.asp)>. Acesso em 10/09/2002.

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

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

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.