



RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL NO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA COOPERATIVA AURORA ALIMENTOS NO PERÍODO DE 2004 A 2010

Rosiane Oswald

Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí
Universidade do Vale do Itajaí, Brasil
rosiane.oswald@bol.com.br

Elaine Ferreira

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina
Universidade Federal do Amazonas, Brasil
elainefer@uol.com.br

RESUMO

Esta pesquisa objetivou compreender o processo de adaptação estratégica, com foco na responsabilidade socioambiental da empresa Aurora Alimentos. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, estudo de caso, estudo longitudinal. Foi utilizado o modelo de Pettigrew (1987), que propõem averiguar o cenário da mudança nas dimensões: processo, conteúdo e o contexto. A coleta dos dados primários ocorreu nas entrevistas, os dados secundários através de documentos organizacionais, relatórios, e outras fontes secundárias. Os principais acontecimentos foram estudados com base nos trabalhos teóricos que relacionam a gestão ambiental com a adaptação estratégica e, em relação à responsabilidade social pelo modelo proposto por Schwartz e Carroll (2003). Concluiu-se que as mudanças estavam ligadas às formas de visão da gestão, como um processo de aprendizagem contínua, e de clareza quanto a todo complexo que envolve as variáveis socioambientais, conforme foi evoluindo a questões socioambientais foi evoluindo as ações de ajuste e conduta da empresa.

Palavras – chave: Adaptação Estratégica; Gestão Socioambiental; Setor de Alimentos.

Data do recebimento do artigo: 23/03/2013

Data do aceite de publicação: 17/04/2013

INTRODUÇÃO

Mudanças na conjuntura atual da sociedade têm provocado transformações significativas nos modelos de gestão das organizações que, por muito tempo, foram o principal meio de acumulação de riquezas. Muitas das mudanças são de amplo conhecimento dos executivos, como o caso da globalização e dos avanços tecnológicos; outras passaram a ter destaque há pouco tempo, como a participação ativa dos agentes (*stakeholders*) envolvidos no negócio.

Uma nova geração de consumidores mais críticos começa a perceber que as empresas são fornecedoras e beneficiárias de riquezas, portanto devem adotar uma postura de com a sociedade e procurar minimizar ao máximo as diferenças entre os ganhos econômicos e os sociais (Tachizawa, 2002).

A ênfase exclusiva no mercado está perdendo força, nos últimos anos, ao perceber que o próprio mercado não consegue regular a sociedade. As Instituições, até então extremamente ligadas com a geração de riquezas, tiveram que se adequar a essa situação de mudança. No primeiro momento, a maior preocupação é de cumprir com as normas legais. Na sequência, os acionistas/gestores, impulsionados pela indignação de legitimar seus produtos, propagam todas as atividades sociais e ambientais, que promovem ou de que participam, com a visão de utilizarem estas ações como uma ferramenta estratégica para ganho de novos mercados e clientes, fazendo desta atitude um diferencial competitivo (Cunha, 2008).

Para Maimon (1996), as pressões externas, como os meios de comunicação, sensibilizam a população para os problemas socioambientais. Um exemplo disso, segundo a autora, são os desastres ecológicos, que, ao ocorrem, são instantaneamente difundidos. Pela preocupação dos impactos causados e de um possível desastre ecológico, Cunha (2008), em seu estudo, explana que, de modo geral, são as empresas do setor Industrial que estão à frente na busca e na implementação de sistemas ambientais capazes de melhorar os processos de produção que minimizem tais riscos.

Normalmente as empresas procuram ajustar-se a essas constantes exigências do mercado e, de acordo com a evolução dessas mudanças, ocorrem às adaptações estratégicas. Cabe aos gestores analisarem minuciosamente o ambiente e os recursos para a posterior tomada de decisão.

Nesse trabalho, pretende-se demonstrar que é relevante estudar a integração que existe entre a gestão socioambiental e as adaptações estratégicas, por perceber-se que estratégias bem elaboradas e implantadas corretamente são geradoras de melhorias nas formas de gestão e contribuem para aprimorar o relacionamento da empresa com a comunidade.

Neste contexto, o estudo tem como objetivo compreender o processo de adaptação estratégica, com foco na responsabilidade socioambiental, da empresa em estudo.

Como objetivos específicos, pretende-se identificar as mudanças relacionadas com a responsabilidade socioambiental no processo de adaptação organizacional da empresa, descrever estas mudanças e o processo de adaptação organizacional da empresa. Deste modo conseguir relatar os contextos externos e internos que influenciaram as mudanças estratégicas da empresa e compreender as razões que levaram a empresa a promover as mudanças estratégicas com foco na responsabilidade socioambiental.

O estudo se justifica, pois partindo da premissa de que as organizações possuem uma responsabilidade muito maior do que apenas proporcionar lucros a seus acionistas, elas devem conseguir desvincular suas obrigações sociais, cumprindo as leis governamentais e comprometendo-se com a comunidade.

Busca-se, a partir dos resultados, contribuir com o arcabouço teórico formado por pesquisas anteriores, sob uma nova ótica, que é o estudo da adaptação estratégica, com ênfase em responsabilidade socioambiental em uma cooperativa.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse tópico apresenta a revisão teórica da pesquisa, incluindo a caracterização e conceitos sobre responsabilidade socioambiental empresarial, adaptação estratégica e responsabilidade social, adaptação e gestão ambiental e os modelos utilizados.

Responsabilidade Socioambiental Empresarial

Vem se consolidando cada vez mais na sociedade, mesmo que de forma rudimentar, a quebra de um paradigma social, em que os interesses próprios superavam os da coletividade por muitos anos. Melo Neto e Froes (2001) destacam que, embora o termo responsabilidade socioambiental esteja sendo divulgado constantemente pela mídia e aos poucos a influenciar no comportamento da sociedade, é muito difícil determinar um conceito único. O autor afirma que a sociedade e as empresas ainda confundem responsabilidade socioambiental com filantropia.

Sachs (1993) coloca que a responsabilidade socioambiental como um conjunto de ações socioambientais desenvolvidas pela organização. Segundo o autor, ela deriva da responsabilidade social e a preservação ambiental. Essas ações socioambientais buscam relacionar e diminuir os possíveis impactos negativos da atuação da empresa, bem como, melhorar a imagem da organização e fortalecer as relações de negócios. Andrade, Tachizawa (2002, p.12) complementam este conceito afirmando que:

[...] a crescente disposição do exercício da responsabilidade socioambiental por parte das organizações devem continuar de forma permanente e definitiva onde os resultados econômicos dependam das decisões empresariais, levando em conta, em primeiro lugar,

que não há conflito entre lucratividade e a questão socioambiental; segundo, o movimento de sustentabilidade cresce em escala mundial; terceiro clientes e consumidores em geral valorizam, cada vez mais, as práticas socioambientais por parte das organizações; e, quarto que a demanda de faturamento das empresas passam a sofrer, cada vez mais, pressões e a depender do comportamento dos consumidores que enfatizarão suas preferências para produtos e organizações ecologicamente corretas.

Na visão de Porter e Kramer (2002), a organização pode utilizar as ações socioambientais para melhorar seu contexto competitivo. Para os autores, focar no contexto permite a organização melhorar suas potencialidades no apoio de ações de responsabilidade socioambiental e auxiliar a sociedade de maneira organizada. Mas para que isso ocorra faz-se necessária uma maior clareza sobre as questões socioambientais e como elas podem ser trabalhadas.

Nascimento, Lemos e Mello (2008) complementam afirmando que o principal objetivo da responsabilidade socioambiental é gerar, por parte da organização, uma relação ética e de qualidade de vida com a comunidade. Ainda, segundo os autores, conseguir formular uma gestão na dimensão socioambiental é uma tarefa muito difícil para as organizações, pois necessariamente precisam considerar os direitos dos funcionários, dos *stakeholders* e o desenvolvimento sustentável, valores fundamentais para a sociedade.

Adaptação Estratégica e Responsabilidade Social

O processo de adaptação estratégica e a responsabilidade social das empresas têm sido por muito tempo, um ponto forte de reflexão dos gestores. No momento em que se argumenta que existem diferenças entre o que as organizações falam e suas efetivas ações é que se demonstram a necessidade de se considerar as questões sociais e ambientais na elaboração de estratégias, já que estas norteiam o desenvolvimento e a sobrevivência das empresas.

Na visão de Certo e Peter (2005) recentemente o mundo empresarial começou a compreender a real importância de se levar em consideração as variáveis socioambientais, de forma a aceitar a responsabilidade social como parte integrante e necessária na elaboração da estratégia global de uma empresa.

Esse engajamento em visualizar as questões de responsabilidade social como estratégias, segundo Siegel e McWilliams (2001), vêm das necessidades do fortalecimento das relações com as partes interessadas que, para o autor, está muito além de controlar as formas de administração, mas sim, buscar administrar as expectativas e as decisões de como manter uma boa relação.

As questões estratégicas nas áreas ambientais e sociais, desde sua origem, eram tratadas de maneira independente, na qual cada uma das variáveis possuía suas especificações, legislações e normatizações. É somente no final dos anos 90 e no início do século 21 que essas duas questões começaram a ser tratadas de forma inter-relacionada e isso pelo aparecimento do termo

“desenvolvimento sustentável” que unificou o desempenho econômico das empresas com as responsabilidades ambientais e sociais de atuação.

Adaptação e Gestão Ambiental

Pelo fato das organizações sofrerem fortes pressões governamentais e do mercado, Azzone, Bertelè and Noci (1997) afirmam que as empresas passaram a considerar, como parâmetro nas decisões estratégicas, as questões ambientais. Os autores classificaram algumas decisões estratégicas, definindo-as como: estratégia ambiental lobista ou passiva. Para esse grupo as questões ambientais são vistas como uma ameaça à competitividade; nas estratégias ambientais reativas, as empresas que utilizam essas estratégias são aquelas que reagem às pressões externas como as dos *stakeholders* ou adotam ações de melhoria, já realizadas por empresas concorrentes. Já na estratégia “verde” antecipativa, orientada à inovação, são aquelas que sempre fazem inovação em seus processos e produtos, está um passo à frente nas questões de responsabilidade ambiental.

Ackerman (1973) nos afirma que a organização que incluir e fixar em suas metas as estratégias de respostas sociais poderá ter três benefícios: primeiro, ela estará respondendo de forma antecipada às demandas e necessidades e não tendo que se adaptar reativamente; segundo, por se antecipar, a organização poderá fazer uma análise mais rigorosa da ação a ser realizada, podendo ela usar melhor as informações e as ferramentas analíticas disponíveis e, por último, a formulação de estratégias fornece o sustento para a próxima medida e avaliação.

A incorporação ao mundo da administração da responsabilidade socioambiental, como conceito de estratégia, já é uma realidade nas médias e grandes empresas. Essa visão iniciou-se quando os empresários perceberam que as melhorias consequentes das políticas ambientais e sociais não trariam benefícios de forma isolada e que este comprometimento poderia ser o diferencial na decisão de compra de seus produtos.

Adaptação Estratégica, Responsabilidade Social e Gestão Ambiental: Modelos Utilizados

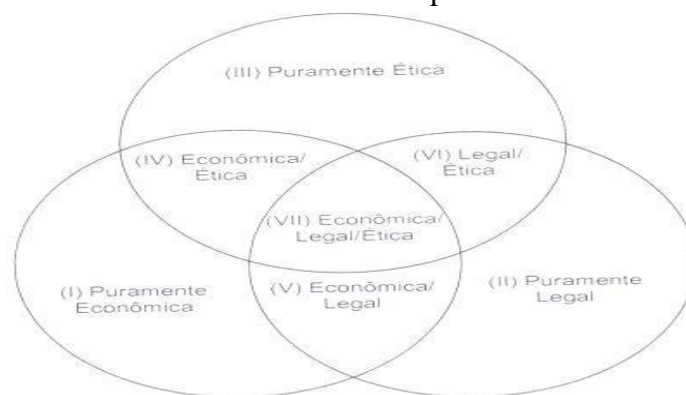
Pettigrew (1992; 1987) propõe um modelo para estudar as mudanças organizacionais, lembrando que se trata de um processo humano complexo, em que todos os elementos da empresa desempenham atividades. Para o autor o contexto estaria relacionado ao "porquê" da mudança, podendo ser contexto externo e interno. O contexto externo refere-se ao ambiente social, político, econômico e competitivo no qual a empresa atua, bem como à percepção, ação e interpretação das políticas e eventos. (Pettigrew, 1987, 1992).

Em relação ao conteúdo, que seria "o quê" da mudança, Pettigrew (1987) afirma como sendo as áreas particulares de transformação que estão sob análise. Comenta que formular o conteúdo de qualquer nova estratégia inevitavelmente requer o gerenciamento de seu contexto e processo.

Finalizando, tem-se o processo de mudança, ou seja, "como" elas ocorreram. O processo de mudança refere-se às ações, reações e interações entre as várias partes integrantes da organização, os *stakeholders*, e que estão efetivamente interessados na mudança em questão. Pettigrew (1992) ressalta que os estudos sobre as mudanças organizacionais devem, obrigatoriamente, envolver a interação contínua entre o contexto, o processo e o conteúdo da mudança, associada com a capacidade de regular as relações entre os três.

Para analisar a Responsabilidade Social, foi utilizado o modelo proposto por Schwartz e Carroll (2003). Os autores sugerem um modelo que comporta três dimensões: econômica, ética e legal, que se alteram em sete categorias apresentadas na Figura 1.

Figura 1. Modelo de três dimensões da responsabilidade social corporativa



Fonte: Schwartz e Carroll (2003)

Schwartz e Carroll (2003) destacam que no âmbito da dimensão econômica estão todas as ações, que resultam em impactos econômicos positivos, objetivando a maximização de lucros para a organização. Na dimensão genuinamente ética são tratadas todas as ações que estão relacionadas ao cumprimento de lei, tanto a antecipar-se a algumas leis, bem como evitar ações civis.

No que tange à dimensão puramente legal, a visão dos autores é que essa dimensão inclui atividades organizacionais, que não oferecem nenhuma vantagem econômica direta ou indireta. As atuações devem ocorrer em função do sistema legal e não apesar dele. São poucas as ações empresariais que podem ser consideradas genuinamente legais, a maioria delas também é considerada ética (Schwartz and Carrol, 2003).

Em relação à responsabilidade econômico-ética percebe-se que essa dimensão demonstra as ações organizacionais embasadas na reprodução da máxima: boas condutas éticas levam a bons negócios (Schwartz and Carrol, 2003).

A relação entre as responsabilidades econômica, legal e ética, concebe o segmento em que as organizações precisariam atuar na medida do possível, ou ao menos nas dimensões econômica e ética, contanto que a empresa cumpra a lei passivamente. Essa abordagem se caracteriza na busca

do lucro dentro dos limites legais, em que a empresa age de maneira responsiva e seja capaz de atender as expectativas, dentro dos princípios éticos. (Schwartz and Carrol, 2003).

METODOLOGIA

Essa pesquisa é caracterizada como qualitativa. Para Alves (1991), os estudos qualitativos proporcionam ao pesquisador três importantes subsídios: visão holística, abordagem indutiva e uma investigação naturalística.

No seu primeiro momento a pesquisa pode ser caracterizada como bibliográfica que, conforme Alves (1991), podem suas fontes ser primárias ou secundárias. Esta pesquisa caracterizou-se por um caso único e descritivo.

Como estratégia de estudo utilizou-se um estudo de caso único, realizado no Frigorífico Aurora, localizado no município de Chapecó, no estado de Santa Catarina. Para Yin (2005, p. 20) os estudos de caso podem ser utilizados “como estratégia de pesquisa e, em muitas situações, para contribuir com os conhecimentos que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo [...]”.

O estudo longitudinal foi a forma escolhida para nortear a pesquisa, de modo que se conseguiu analisar os principais movimentos ocorridos ao longo da história da organização. Esse método caracteriza-se em estudar o mesmo caso, mas em momentos diferentes no tempo, condições que mudam nos intervalos dos períodos. Na visão de Hoffman (1999), as informações longitudinais buscam avaliar a evolução dos eventos, chamados de ‘eventos de transição’ pelo autor, por fazerem a transição de um período para outro.

O critério para seleção dos entrevistados foi o método de amostragem não-probabilística por conveniência, por não se conseguir precisar exatamente o número de respondentes que a pesquisa teria e pela escolha de cada entrevistado seguir critérios diferentes. Desta forma a definição dos participantes das entrevistas foi considerada de forma intencional, procurando abranger o maior número de funcionários com poder de decisão na indústria, tais como: supervisores, gerentes estratégicos e diretores. Assim foram entrevistados 11 (onze) profissionais com atuação no campo de engenharia ambiental, segurança, qualidade, comunicação, todos com pelo menos sete anos de experiência na função dentro da empresa e também responsáveis pelo setor, portanto, mais habilitados para responder o tema em questão.

As entrevistas foram semi-estruturadas, Yin (1995), em seus estudos, definiu as entrevistas individuais semi-estruturadas, como sendo as que partem de perguntas básicas, amparadas em teorias e em questionamentos, que estão diretamente ligados à pesquisa, permitindo, desse modo, muitas interrogações e ensejando novas indagações.

O tratamento dos dados ocorreu por meio das informações obtidas, que serviram de subsídios para conseguir formular os principais eventos cronológicos, dividir estes eventos e caracterizá-los.

Como o estudo de caso buscou retratar as adaptações estratégicas em relação às variáveis sociais e ambientais, ocorridas na organização, ao longo do período de 2004 a 2010, configura-se, assim, esse um estudo processual, conforme proposto por Pettigrew, Ferlie, and Mckee (1988). Optou-se por utilizar o construto do referido autor, por este apresentar as variáveis que melhor se adaptaram ao modelo de empresa, uma cooperativa.

Além disso, a pesquisa também é biográfica, uma vez que os precedentes históricos e a cronologia da mudança são considerados fundamentais (Kimberly and Rottman, 1987; Pettigrew, Ferlie, and Mckee, 1988) e histórico-organizacional, pela preocupação em estudar a vida de uma instituição.

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste item será demonstrado o levantamento histórico socioambiental da Aurora, elaborado desde 2004 até o ano de 2010. O objetivo é relacionar os principais eventos ao longo deste período da empresa que pudessem servir de norte nas ações e direções da organização. Essas informações foram extraídas das entrevistas, dos relatórios anuais da empresa, documentos históricos do acervo da própria indústria, bem como do site da empresa e em documentos dos órgãos ambientais. Conseguiu-se visualizar, por ordem cronológica os eventos que realmente tiveram significância e marcaram a história da organização e, a partir disso, analisar qual foi o contexto destas mudanças impactantes e o processo como elas se desenvolveram.

Períodos de 2004 a 2010: excelência em gestão sustentável

A partir da segunda metade da década de 2000, o Brasil torna-se o quarto produtor mundial de carne suína, com 2,7 milhões de toneladas/ano, ao lado da China, União Europeia e dos Estados Unidos, que juntas detêm 80% do mercado mundial. Santa Catarina, mais precisamente o Oeste, é responsável pela privilegiada colocação brasileira. O sucesso nesse segmento deve-se também pelo fato de o Oeste catarinense levar o estado de Santa Catarina ao ranking nacional de exportadora brasileira de carne de frango, sendo as indústrias. O entrevistado (E) comenta as exportações da indústria e o sucesso desta atividade no Oeste:

[...] muitos nos perguntam como conseguimos sobreviver às grandes indústrias e nos tornar hoje referencial de vanguarda no mercado. Você poderia me perguntar isso. Eu respondo: somos privilegiados, porque temos um clima propício, nossa produção de milho é regular,

temos uma boa proteção sanitária, e acima disso, temos mão-de-obra familiar, o grande diferencial para o negócio realmente dar certo.

Em 2004, a Aurora estava em plena expansão dos negócios no exterior e com unidades de vendas em todo o Brasil. O período em estudo pode ser classificado como o auge do crescimento e da criação de identidade própria com todos os *stakeholders* – como uma grande empresa familiar, com os princípios do cooperativismo muito fortes e inseridos em toda a cadeia. Este é o diferencial competitivo que a empresa decidiu assumir.

Em 2005, com a implantação do PAC da Suinocultura e os efeitos produzidos, todos os produtores afiliados foram atingidos e a empresa sentiu que teve que trabalhar mais fortemente com esses parceiros.

Em 2008 a empresa revitaliza a Fundação Aury Luiz Bodanese com o objetivo de torná-la mais profissional e mais próxima a seu parceiro, funcionário e comunidade, gerando uma estrutura administrativa orientada para trabalhar em favor das necessidades de seu público, ainda este ano.

A Aurora inicia a construção, no interior de Chapecó, de uma usina hidrelétrica com potência de 0,95 MW, construída nas terras de sua propriedade, inaugurada em 2009. O custo da obra foi de 8,5 milhões, toda construída com recursos próprios e toda energia produzida é utilizada na indústria. A obra foi atestada pelo engenheiro florestal como de baixíssimo impacto ambiental, porque preservou inteiramente o ambiente natural, a flora e fauna e não exigiu deslocamento de pessoas.

No início de 2010 a empresa recebeu o certificado em Excelência em Gestão Sustentável, na categoria Responsabilidade Social, por seu desempenho social, denominado Prêmio - Cooperativa do Ano, em nível nacional.

Estas informações irão para o banco de dados da Ethos e esta pesquisa é considerada hoje o maior diagnóstico de responsabilidade social empresarial em toda a região Sul.

Análise das Características do Período: contexto e conteúdo das mudanças socioambientais.

Processo

Nessa etapa são demonstrados os principais eventos ocorridos no processo de mudança:

- Programa Vivendo Saúde com a Comunidade e com os funcionários;
- Inauguração de um novo frigorífico;
- Aquisição da Marca Nobre;
- Implantação do TAC - Suinocultores;
- Revitalização da Fundação Aury Luiz Bodanese;
- Construção da Usina de Energia Elétrica de pequeno porte;
- Paralisação de uma unidade;

- Reestruturação de todas as plantas devido à lei de emissão de efluentes.

A empresa consolidou suas ações nas áreas social e ambiental, ampliou alguns programas para atingir o maior número de participantes, modificou alguns já existentes e firmou-se como cooperativa familiar.

O número de associados é de 70.000 famílias as quais fazem parte do grande grupo das 15 cooperativas que formam a Aurora. Ao assumir a identidade, esse é diferencial do seu negócio, a empresa passou a promover a imagem de uma grande família trabalhando pelo consumidor. Segundo a entrevistada (B) a Direção usou de uma estratégia inteligente, porque “quando criamos o logotipo da família, sentimos que o mercado aceitou positivamente e que esta ação facilitou o canal de vendas para nós”.

Em 2008, a empresa e todas as afiliadas, as cooperativas com parcerias na área de suinocultura, assinam o Termo de Ajustamento de Conduta, referente aos ajustes sanitários de todas as propriedades suinícolas. A assinatura deste termo foi um dos momentos mais marcantes da empresa, pelo grau de ajustes e mudanças, que passaram a ser necessários nas propriedades. Essa ação foi originária do próprio Ministério Público, representando as comarcas de toda a região.

No mesmo ano dentro de seu processo de crescimento, a empresa inicia o procedimento de revitalização da Fundação Aury Luiz Bodanese, com o objetivo de reorganizá-la para que ela conseguisse abranger todo o seu público: associados, trabalhadores e comunidade. A fala da entrevistada (C) comenta sobre este momento da fundação:

Hoje como Fundação nós sabemos claramente o que cada uma de nossas ações representa para todo o público que participa e é envolvido no programa. Coordenar estes eventos e trabalhos é um orgulho mais do que como funcionária, mas como cidadã.

A construção da usina hidrelétrica da Aurora foi iniciada ainda em 2008 com o intuito de gerar toda a energia necessária para a indústria, diminuindo consideravelmente o custo de produção.

Contexto externo

Abaixo estão os principais acontecimentos que tiveram influências externas:

- Fechamento do mercado externo para exportação no estado de Santa Catarina;
- Adaptação da planta industrial à lei de emissão de efluentes;
- Implantação do TAC – Suinocultura;
- Incêndio em uma unidade, na cidade de Pinhalzinho - SC;

O ano de 2006 foi muito complexo para a indústria pelas dificuldades encontradas nas vendas externas, com o fechamento do mercado Russo, principal comprador e, pelo surgimento do

problema da *Influenza aviária*, afetando fortemente o mercado mundial de carne de frango, que forçou a empresa a direcionar as vendas ao mercado interno. (grifo nosso)

Neste ano a Aurora inaugurou em suas granjas dois sistemas de geração e purificação de Biogás, pautado na meta de reduzir as emissões de gases poluentes e de efeito estufa para a atmosfera. Esse gás passou a ser utilizado também na indústria, substituindo o GLP - gás liquefeito de petróleo.

Em 2008, no que tange ao TAC – Termo de Ajustamento de Condutas, as empresas assinaram o termo, responsabilizando-se pelos ajustes as propriedades que possuíam a prática da criação suinícola à legislação ambiental e sanitária, diminuindo dessa forma os impactos ambientais causados pelos dejetos.

Em 2009 um incêndio destruiu parcialmente a unidade de processamento de leite de Pinhalzinho, no Oeste de Santa Catarina. Essa indústria empregava 329 trabalhadores que ficaram temporariamente afastados de suas atividades, causando uma preocupação geral na comunidade. Os 600.000 litros de leite, que os produtores afiliados encaminhavam à indústria para processar diariamente, foram direcionados para empresas parceiras e comercializados diretamente no mercado, até a situação se regularizar e a unidade voltar ao funcionamento normal de suas atividades.

Contexto interno

Abaixo estão expostos os principais acontecimentos internos que marcaram este período:

- Aquisição de novo frigorífico;
- Criação da ONG Júnior Achievement;
- Construção da usina de energia elétrica de pequeno porte;
- Revitalização da Fundação Aury Luiz Bodanese.

Em 2005 a Aurora, junto com algumas parceiras, cria a ONG Júnior Achievement, com o objetivo de despertar o espírito empreendedor dos jovens ainda nas escolas, estimular o desenvolvimento pessoal e melhorar sua qualidade de vida e da comunidade em que reside. Neste ano, a empresa decidiu dar continuidade aos processos de gestão da informação, da produção, da qualidade e ambiental em todas as unidades. Pela situação mundial a empresa mudou de estratégia e focou o mercado interno.

No sentido de gerar maior sustentabilidade para o negócio, em 2008, a Aurora implantou sua própria usina de energia elétrica, aproveitando a capacidade hídrica da região, sendo esta uma energia limpa e de baixo impacto ambiental. A entrevistada (A) comenta sobre essa atitude da cooperativa:

A construção da usina foi para nós algo planejado e que nos trouxe em 4 anos o retorno de todo o investimento. Não precisamos deslocar as pessoas. A flora e a fauna se mantiveram, sendo esta considerada pelo órgão avaliador de baixo impacto ambiental.

Em 2009 a empresa concretizou uma parceria com o SENAR e o SEBRAE para criação de um Programa de Capacitação para os técnicos e produtores, de caráter contínuo, com o objetivo de orientar o manejo dos resíduos da atividade suinícola e garantir a continuidade do Certificado Abate Humanitário.

A revitalização da Fundação Aury Luiz Bodanese foi importante no momento que a empresa estava passando, porque reestruturou e fortaleceu todos os programas internos com a comunidade e com os cooperados.

Conteúdo

São descritas abaixo as ações que foram fundamentais para todas as mudanças e adaptações incrementadas nesse período, em relação às variáveis em estudo:

- Aquisição de um novo frigorífico;
- Assinatura do Termo de Ajustamento de Conduta;
- Construção da usina hidrelétrica;
- Paralisação de uma Unidade;
- Incêndio que destrói parcialmente uma das unidades da empresa.

Após a assinatura do Termo de Ajustamento de Conduta a empresa passou por um período de adaptação no qual sentiu o impacto que as medidas, acordadas no TAC, trouxeram para o agricultor, sua família e sua propriedade. O processo de melhoria iniciou com base na conscientização, embora o agricultor já tivesse feito modificações significativas, como controle de uso da água, construção de esterqueiras, preservação das matas, ele teria que melhorar ainda mais. O ônus dessas mudanças foi além do financeiro, tanto que hoje a empresa ainda continua com treinamentos e cursos para o processo de conscientização. O entrevistado (D) comenta:

No meu ponto de vista, o TAC foi o momento mais difícil na área ambiental que passamos. Embora nós soubéssemos que ele em sua essência se refere a questões ligadas ao meio ambiente, nós teríamos problemas para que o agricultor e as cooperativas aceitassem e fizessem a devida orientação.

Nesse período foi implantado o planejamento estratégico da empresa, com a definição do orçamento com os valores a serem gastos nas áreas ambientais e sociais. A Fundação Aury Luiz Bodanese deu sustento e foi responsável pela implantação de todas as ações sociais, tanto na

indústria, quanto na comunidade e com o agricultor, num total de 14 programas sociais, de caráter contínuo, que visam a atender as demandas e anseios desse público.

A paralisação da unidade, devido à recessão internacional, causou uma sensação de medo e insegurança em todos os funcionários e no próprio município, já que ela respondia pela maior movimentação econômica e geração de empregos na cidade. À medida que foi sendo reaberta as pessoas foram recolocadas em suas atividades.

Mesmo com o incêndio, que destruiu parte de uma unidade, os agricultores não tiveram perdas uma vez que a empresa assumiu a compra da produção e sua colocação no mercado.

Análise Teórica do Período 2004 a 2010: questões ambientais e sociais

No que tange às questões ambientais:

Quadro 1. Caracterização do Período

Estratégias em relação à:	Categorização segundo a literatura	Característica do Período estudado
Progresso Ambiental	Ambientalismo Estratégico Hoffman (1999) Integração Externa ou Estratégica Jabbour e Santos (2006)	- Adaptação da planta industrial à lei de emissão de efluentes com remoção de nitrogênio e fósforo; - Inserção de orçamento no planejamento estratégico; - Treinamentos e cursos na área ambiental;
Respostas as forças ambientais	Estratégia “Verde” Antecipativa Azzone <i>et al.</i> (1997) Greening Deliberado Proativo Winn e Angell (2000)	- Cumprimento da Legislação; - Canal de Comunicação; - Construção Usina de energia elétrica de pequeno porte;
Questões ambientais como Estratégias	Fase da Redução do Desperdício Maimon (1996) Estratégia Ambiental Proativa Rhee e Lee (2007)	- Implantação TAC - Termo de Ajustamento de Conduta para Suinocultura - Certificação do Programa Abate Humanitário

Fonte: elaborado pelos autores

Em relação à evolução ambiental da empresa, nesse momento, vem ao encontro do que foi definido por Ambientalismo Estratégico por Hoffmann (1999), quando a alta direção direciona suas ações e práticas de forma proativa nas questões ambientais. Essa forma de gestão também reflete o que Jabbour e Santos (2006) determinaram como sendo “Integração externa ou Estratégica”, vindo ao encontro da forma de trabalho da Direção e suas atitudes de liderança na área ambiental.

A inserção da variável ambiental no planejamento estratégico foi o auge do pensamento e as questões ambientais passam a ser vistas como oportunidades de negócio, garantia de sustentabilidade e promoção do desenvolvimento econômico da propriedade.

A Direção demonstrou que conhece a amplitude do impacto ambiental de toda sua cadeia de negócio e que estão procurando, de forma proativa, adequar todos os processos, no campo e na indústria, com tecnologias limpas e adaptou seu programa de gestão ambiental ao programa de produção e à conjuntura dos dois melhorou no quesito proteção ambiental.

No que se refere às forças ambientais, o desempenho da Aurora, nesse período, se aproxima dos estudos de Azzone *et al.* (1997), quando ela procurou antecipar-se às mudanças tanto de

regulamentação como de mercado, para conseguir vantagens e reduzir custos. Ao construir sua própria usina hidrelétrica, readaptou sua estrutura para um fornecimento de energia considerada limpa, diminuindo consideravelmente seu custo de produção. A implantação total do biodigestor e fornecimento do gás em todas as unidades também foram ações ambientais que promoveram a redução dos custos com energia.

Essa visão também vem ao encontro do que Winn and Angell (2000) classificaram de *greening* deliberado proativo, quando são considerados todos os processos e decisões da empresa. A equipe já tem incorporado, em seus princípios, as questões de sustentabilidade. Algumas ações de vanguarda da empresa, como, Certificado de Abate Humanitário, ganhar o Prêmio Expressão Ecologia várias vezes e ser a primeira a implantar um sistema de biodigestor no estado de Santa Catarina, demonstra essa linha de visão.

Quanto às questões ambientais como estratégia, nesse período, a Aurora se portou ao que Maimon (1996) definiu como “Fase da Redução do Desperdício”, quando a organização procura a conservação e redução do uso de energia e a racionalização de toda a matéria prima utilizada na indústria. Esse período também se caracteriza ao que definiu Rhee e Lee (2007) como “Estratégia Ambiental Proativa”, na qual todas as decisões da empresa e as adaptações em suas áreas de atuação levam em consideração os problemas ambientais, sempre inovando e tendo ações de vanguarda.

Percebe-se que nessa década também a empresa revisou seu sistema de gestão ambiental, suas normas internas e realizou investimentos maciços (e necessários) na empresa e na política do negócio da propriedade do agricultor. Na mesma época foram realizadas campanhas anuais de cuidado com água, em parceria com entidades municipais, já que na indústria em si é difícil reutilizar a água. Foram realizadas também melhorias em cinco unidades da empresa e na estrutura física de algumas estações de tratamento de efluentes.

A criação do Dia da preservação da água na indústria, da Semana do meio ambiente, de campanhas de reciclagem como: a troca de garrafas *pet* por sacolas retornáveis, a reciclagem e o destino correto de todo material utilizado nos escritórios e na indústria, do Programa carona amiga - incentivo para o funcionário oferecer carona, diminuindo a circulação de automóveis - foram alguns programas contínuos da empresa na área ambiental, envolvendo diretamente os funcionários.

No que tange à variável social, no período em estudo e conforme modelo de três dimensões proposto por Schwartz e Carroll (2003), percebemos que essa década conseguiu abranger, em suma, a esfera dos princípios da responsabilidade social, podendo ser classificada na dimensão econômica - legal e ética.

A ampliação dos parceiros cooperados e a indústria dão a dimensão social da importância para a região Oeste da empresa em estudo. A Aurora atualmente abrange 70.000 famílias só de associados, que vivem diretamente da parceria de compra e venda com a cooperativa, como também os mais de 13.000 funcionários ligados diretamente às indústrias, além do fomento que a empresa proporciona no comércio e nos municípios de toda a referida região.

Desse modo, percebeu-se que de forma gradativa a responsabilidade social passou de uma ação complementar da empresa em estudo para fazer parte do planejamento estratégico da organização. Na indústria, existem sete programas diretamente focados nos funcionários como:

- Programa de Desenvolvimento de Líderes - PDL;
- Segurança no trabalho;
- Segurança de vida em grupo - seguro de vida ao funcionário e sua família;
- Plano de saúde e auxílio ao estudo, colaborador afastado por doença, maternidade ou outra situação - a empresa encaminha um profissional para a residência a fim de auxiliar ou facilitar alguma necessidade que ela possa estar tendo;
- Nutrição: nutricionista à disposição dos funcionários, programa com pessoas obesas e auxílio em cardápio balanceado ao funcionário;
- Medicina no Trabalho - campanha vacinação, programa gestante e encontro de ex-fumantes;
- Educação - subsidia 33% do valor da mensalidade da graduação, MBA, especializações e oferece o Programa de Educação de Jovens e Adultos.

Além desses programas, a empresa oferece creche para os filhos de seus funcionários, bem como disponibiliza médicos e dentistas conveniados para todos os associados. Nessa década a Aurora criou o Programa Voluntariado que incentiva os funcionários e cooperados a realizarem ações de voluntariado com a comunidade.

A Fundação Aury Luiz Bodanese, em parceria com a Aurora, na área cultural, adotou o Programa do Coral, com a comunidade, funcionários e parceiros; estruturou grupos de dança com as crianças e adolescentes de todas as comunidades em que a empresa atua.

Com o Programa de Olho na Qualidade Total a empresa almeja que seu parceiro assuma sua propriedade como um negócio e perceba que este será o diferencial do sucesso de sua produção. Esta ação é uma das obras que a empresa está realizando para cumprir as exigências para recebimento da certificação como empresa que adota um Abate Humanitário, primeira empresa do estado a recebê-lo, fato fundamental para a exportação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central deste estudo foi compreender o processo de mudança e adaptação estratégica, com foco na responsabilidade social e ambiental da empresa Aurora Alimentos. A partir disso, identificar as mudanças, descrevê-las, relatar o ambiente e o contexto interno e externo, que influenciaram esse processo para, assim, conseguir perceber quais foram às razões que levaram a empresa a promover as mudanças estratégicas.

Os dados obtidos na Aurora mostraram que houve esforço dos fundadores e gestores da cooperativa em aprimorar sua administração no processo evolutivo dos princípios da gestão ambiental e social. Com base nos dados coletados, percebeu-se que a Aurora preocupou-se em incluir e adaptar a empresa às variáveis ambientais e sociais.

Destaca-se que a atividade da empresa, por natureza, é altamente poluidora, principalmente no que tange ao início da cadeia produtiva: as propriedades rurais. Em seguida elencou-se também, como foi o desenrolar do pensamento gerencial em relação ao cuidado com os dejetos produzidos, o destino correto do material utilizado, o tratamento de efluentes, a busca da qualidade de vida do associado, do funcionário e da comunidade, preocupações essas, que vem ao encontro dos discursos e pensamentos em âmbito global.

Entende-se que as empresas respondem de diferentes formas às forças ambientais. Para alguns autores as estratégias podem ser de defensoras até ativistas, reativas a inovativas e, até realizar ações de forma estratégica. O estudo baseou-se em várias caracterizações, que foram o alicerce para analisar a justaposição entre as pesquisas existentes e as respostas da empresa estudada.

Neste período de estudo, que compreende de 2004 a 2010, o Oeste catarinense levou o estado de Santa Catarina ao *ranking* nacional de exportador brasileiro de carne de frango e suína.

Nessa década a empresa revisou seu sistema de gestão ambiental e regulamentações, através de investimentos maciços; adaptou as plantas quanto à remoção de nitrogênio e fósforo; inseriu no planejamento estratégico a inclusão do orçamento da área ambiental; criou um canal de comunicação de fácil acesso com os seus clientes internos e externos; construiu uma usina de energia elétrica de pequeno porte e começou o processo de implantação do Termo de Ajustamento de Conduta para os suinocultores parceiros.

No que tange à variável social, conclui-se que a empresa abrangeu, em suma, a esfera dos princípios da responsabilidade social. Por isso foi classificada na dimensão econômica - legal e ética. Sua dimensão social e econômica mostrou-se de suma importância para a região, por envolver diretamente 70.000 famílias de associados e mais de 13.000 funcionários ligados à indústria. A

responsabilidade social aliada à ética com os seus parceiros passaram a fazer parte do planejamento estratégico da organização. O cumprimento da legislação passou a ser inerente ao sucesso do negócio.

Neste viés, conclui-se que o processo de análise de mudança e adaptação estratégica organizacional deve, necessariamente, levar em consideração o contexto vivido pela empresa, como também o período e análise da época específica. É preciso considerar a influência de fatores internos organizacionais de modelo de gestão, bem como fatores externos ligados à empresa.

Nota-se que as decisões e movimentações da Aurora, estavam ligadas às suas formas de visão da gestão, como um processo de aprendizagem contínua e de clareza, com relação às variáveis socioambientais. Percebeu-se, na empresa em estudo, que conforme os gestores foram compreendendo o conceito socioambiental, também foram evoluindo as ações de ajuste, conduta e direção da organização.

Salienta-se algumas limitações deste estudo, pois ele reflete os resultados de um estudo de caso único. Destarte, os resultados apresentados não devem ser tomados como certos ou generalizáveis. A aplicação de outros métodos de coleta e análise de dados a exemplo de pesquisas quantitativas ou qualitativas que envolvam índices de desempenho ambiental fica como sugestão para trabalhos futuros.

REFERENCIAS

Alves, A. J. (1991, maio). O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, 77, 53-61.

Ackerman, R. W. (1973, Jul/Aug.). How companies respond to social demands. *Harvard Business Review*. 88-98.

Azzone, G., Bertelè, U., & Noci, G.(1997). At last we are creating environmental strategies which work. *Long Range Planning*, 30(4), 562-571.

Certo S. C., & Peter, J. P. (2005). *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia* (2ª ed.). São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Cunha, J. (2008). *Adaptação estratégica e gestão ambiental: um estudo das mudanças organizacionais em uma indústria de fundição*. Dissertação Mestrado em Administração. Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, SP, Brasil.

Hoffman, A. J. (1999). Institutional evolution and change: environmentalism and the U.S. chemical industry. *Academy of Management Journal*, 42(4), 351-371.

Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2006, winter). The evolution of environmental management within organizations: toward a common taxonomy. *Environment Quality Management*. 16(2), 43-59.

Kimberly, J. R., & Rottman, D. B. (1987). Environment, Organization and Effectiveness: a Biographical Approach. *Journal of Management Studies*, 24(6), 595-622.

- Maimon, D. (1996). *Passaporte verde: Gerência ambiental e competitividade*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Melo Neto, F. P., & Froes, C. (2001). *Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Nascimento, L., Lemos, A., & Mello, M. (2008). *Gestão sócio-ambiental estratégica*. Porto Alegre: Bookman.
- Rhee, S., & Lee, S. (2007). The change in corporate environmental strategies: a longitudinal empirical study. *Management Decision*, 45(2), 196-216.
- Pettigrew, A. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24(6), 649-670.
- Pettigrew, A. M. (1992). *Shaping strategic change*. London: Sage.
- Pettigrew, A. M., Ferlie, E., & Mckee, L. (1988, outubro). Understanding change in the NHS. *Public Administration*, 66(3), 297-317.
- Porter, M. E., & Kraemer, M. R. (2006, dezembro). Strategy & Society The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 1-14.
- Sachs, I. (1993). *Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio-ambiente*. São Paulo: Nobel/Fundap.
- Siegel, D., & McWilliams, A. (2001). Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*. Mississippi State.
- Schwartz, M., & Carroll, A. (2003). Corporate Social Responsibility: a three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530.
- Tachizawa, T. (2002). *Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focados na realidade brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de Caso: planejamento e métodos* (3. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Winn, M.L., & Angell, L.C. (2000). Towards a process model of corporate greening. *Organization Studies*, 21(6), 1119-1147.

THE ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY IN THE STRATEGIC ADAPTATION PROCESS OF AURORA FOODS COOPERATIVE IN THE PERIOD FROM 2004 TO 2010

ABSTRACT

The objective of this study was to understand the process of strategic adaptation, with a focus on environmental responsibility of the Aurora Foods Company. The search is characterized as descriptive, case study, with a longitudinal study. The model of Pettigrew (1987) was used, who propose to investigate the stage of change in the process, content and context dimensions. The primary data collection occurred by personal interviews, and the secondary data was obtained through organizational documents, reports, and other secondary sources. In the data analysis, the main events were studied based on theoretical work relating to environmental management and strategic fit in relation to social responsibility by the model proposed by Schwartz and Carroll (2003). It was concluded that the changes were linked to forms of management's vision, a process of continuous learning, and of clarity about the whole complexity that involves social and environmental variables, which has been evolving with the environmental issues, evolving a set of actions, conduct and management.

Keywords: Strategic Adapting; Environmental Management; Food Sector.

RESPONSABILIDAD AMBIENTAL EN EL PROCESO DE ADAPTACIÓN ESTRATÉGICA DE AURORA ALIMENTOS DE COOPERACIÓN EN EL PERIODO 2004 A 2010

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo comprender el proceso de adaptación estratégica, con un enfoque en la responsabilidad ambiental de la empresa Aurora Foods. La investigación se caracteriza como estudio de caso, estudio descriptivo longitudinal. Modelo se utilizó para Pettigrew (1987), que proponen para determinar la etapa de cambio en las dimensiones: proceso, el contenido y el contexto. La recolección de datos primarios se produjo en las entrevistas, los datos secundarios a través de documentos de la organización, informes y otras fuentes secundarias. Se estudiaron los principales acontecimientos sobre la base de los trabajos teóricos relacionados con la gestión ambiental con el ajuste estratégico y la responsabilidad social en relación con el modelo propuesto por Schwartz y Carroll (2003). Se concluyó que los cambios estaban relacionados con las formas de visión de la gestión, como un proceso de aprendizaje continuo, y claridad a todo complejo que incluye las variables sociales y ambientales, así como la evolución de las cuestiones ambientales han evolucionado las acciones y conducta de adaptación empresa.

Palabras clave: Adaptación Estratégica; Gestión Ambiental; Sector Alimentos.