UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE

TABATHA CAROLINE BONAFIN DOS SANTOS

GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE PARA LEGITIMIDADE ORGANIZACIONAL FRENTE ÀS PRESSÕES DOS STAKEHOLDERS EM UMA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DO OESTE DO PARANÁ

CASCAVEL-PR
2018

TABATHA CAROLINE BONAFIN DOS SANTOS

GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE PARA LEGITIMIDADE ORGANIZACIONAL FRENTE ÀS PRESSÕES DOS STAKEHOLDERS EM UMA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DO OESTE DO PARANÁ

SUSTAINABILITY MANAGEMENT FOR ORGANIZATIONAL LEGITIMACY AGAINST THE PRESSURES OF STAKEHOLDERS IN AN AGRICULTURAL COOPERATIVE OF THE WEST OF PARANÁ

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC) da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Contabilidade.**

Área de Concentração: Controladoria.

Orientador: Doutor Geysler Rogis Flor Bertolini.

CASCAVEL-PR

2018

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

Santos, Tabatha Caroline Bonafin dos
Gestão da Sustentabilidade para Legitimidade Organizacional Frente às Pressões dos Stakeholders em uma Cooperativa Agropecuária do Oeste do Paraná / Tabatha Caroline Bonafin dos Santos; orientador (a), Geysler Rogis Flor Bertolini, 2018.
281 f.

Dissertação (mestrado), Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Cascavel, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, 2018.

1. Gestão da Sustentabilidade. 2. Legitimidade Organizacional. 3. Pressões dos Stakeholders. 4. Cooperativa Agropecuária. I. Bertolini, Geysler Rogis Flor. II. Título.

unioeste
Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Campus de Cascavel CNPJ 78680337/0002-65
Rua Universitária, 2069 - Jardim Universitário - Cx. P. 000711 - CEP 85819-110
Fone:(45) 3220-3000 - Fax:(45) 3324-4566 - Cascavel - Paraná

PARANÁ
GOVERNO DO ESTADO

TABATHA CAROLINE BONAFIN

GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE PARA LEGITIMIDADE ORGANIZACIONAL FRENTE ÀS PRESSÕES DOS STAKEHOLDERS EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DO OESTE DO PARANÁ

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade em cumprimento parcial aos requisitos para obtenção do título de Mestra em Contabilidade, área de concentração Controladoria, linha de pesquisa Contabilidade Financeira e Finanças, APROVADA pela seguinte banca examinadora:

Orientador: Geysler Rogis Flor Bertolini Dr.
Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

Sidnei Celerino da Silva Dr.
Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

Aline Dario Silveira Dra.
Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)

Milton Gomes Pacheco Dr.
Universidade Presbiteriana Mackenzie (MACKENZIE)

Cascavel, 21 de junho de 2018

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida, pelo conhecimento adquirido, pela força e presença espiritual nos momentos mais difíceis, e por toda minha dedicação e perseverança durante todo o período do mestrado. “Tudo posso naquele que me fortalece” (Filipense, 4:13).

Agradeço ao meu esposo Jefferson Araujo dos Santos por todo apoio e suporte durante este período de estudos intensos, especialmente pela paciência e compreensão de minha ausência nos momentos mais críticos.

Agradeço ao meu orientador professor Geysler Rogis Flor Bertolini pela confiança na minha capacidade e pelo acompanhamento e orientação na dissertação. Agradeço também aos sábios professores do mestrado por terem contribuído para o enriquecimento do meu aprendizado, o que me permitiu evoluir como acadêmica e profissional docente. Em especial, agradeço ao professor Sidnei Celerino da Silva pela riqueza de suas aulas, que nos fez refletir sobre a educação, o professor e o aluno.

Agradeço aos meus queridos colegas, que contribuíram para o meu aprendizado e crescimento acadêmico e profissional. Por todas as parcerias de artigos e seminários, foi um grande privilégio conhecê-los, em especial minhas colegas do coração, Nicole Rovaris e Rosane de Meira.

Um agradecimento muito especial a Cooperativa C.Vale, representada pelo Jonis Everton Centenaro que com muita cordialidade permitiu a realização da minha pesquisa e sempre me recebeu muito bem. Assim como todos os gestores, colaboradores e associados que se dispuseram a participar da pesquisa, além de outros stakeholders indicados. Todo este trabalho é dedicado a C.Vale, pois viabilizou a construção desta dissertação.

"Não é o crítico que importa, nem aquele que aponta como o homem forte tropeça ou onde o realizador das proezas poderia ter feito melhor. O crédito pertence ao homem que está realmente na arena, cujo rosto está coberto de poeira, suor e sangue, que se esforça valentemente, que erra repetidas vezes, porque não há esforço sem obstáculos, mas que realmente se empenha em realizar as tarefas, que sabe o que é ter grande entusiasmo e grande devoção, que exaure suas forças numa causa digna, que no final descobre o triunfo das grandes realizações e, caso venha a fracassar, ao menos fracassa ousando muito, de modo que seu lugar nunca será junto às almas frias e tímidas, que não conhecem nem a vitória, nem a derrota".

(Theodore Roosevelt).

RESUMO

SANTOS, Tabatha Caroline Bonafin dos. Gestão da sustentabilidade para legitimidade organizacional frente às pressões dos stakeholders em uma coopertiva agropecuária do oeste do Paraná. 2018. 281 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, 2018.

No contexto de discussão acerca do desenvolvimento sustentável emerge um paradigma baseado em valores sociais e ambientais, provenientes do uso consciente e responsável dos recursos naturais, cuja premissa consiste em alcançar a satisfação das necessidades da geração presente, de forma que não comprometa a capacidade de atender as demandas das futuras gerações. Neste sentido, as organizações têm adotado estratégias e práticas mais sustentáveis para minimizar os impactos ambientais e sociais, além de obter ganhos econômico-financeiros e alcançar legitimidade perante os stakeholders. Diante disso, essa dissertação tem como objetivo analisar como é a gestão da sustentabilidade para legitimidade organizacional frente às pressões dos stakeholders em uma cooperativa agropecuária do oeste do Paraná. Para tanto, foi desenvolvido um modelo teórico embasado na Teoria dos Stakeholders, Teoria da Legitimidade e no *Triple Bottom Line*, o qual pressupõe que as organizações são pressionadas pelos seus stakeholders por meio do poder, legitimidade e/ou urgência, para adotar práticas de sustentabilidade econômica, ambiental e social, a fim de ganhar, manter e/ou recuperar legitimidade frente a estas pressões. Com uma abordagem qualitativa, objetivou explicar estas relações por meio do procedimento de estudo de caso em uma cooperativa agropecuária, dessa maneira, foram realizadas entrevistas com gestores e principais stakeholders. A partir da análise de conteúdo confirmaram-se as proposições da pesquisa: os stakeholders pressionam as organizações para adotar práticas de sustentabilidade, por meio do poder, legitimidade e/ou urgência; a sustentabilidade envolve o equilíbrio das dimensões econômica, ambiental e social; as organizações buscam estratégias para ganhar, manter e/ou recuperar a legitimidade. Portanto, concluiu-se que existem pressões para adoção de práticas sustentáveis pelos principais stakeholders, apesar disso, a cooperativa tem um posicionamento proativo na adoção de práticas econômicas, ambientais e sociais, visto que faz além do que é exigido pela legislação. Isso tem trazido benefícios financeiros, além de minimizar os impactos ambientais e demonstrar a responsabilidade social, o que se reflete na imagem e reputação perante seus stakeholders e em maior vantagem competitiva.

Palavras-chave: Gestão da Sustentabilidade. Legitimidade Organizacional. Pressões dos Stakeholders. Cooperativa Agropecuária.

ABSTRACT

SANTOS, Tabatha Caroline Bonafin dos. Sustainability management for organizational legitimacy against the pressures of stakeholders in an agricultural cooperative of the west of Paraná. 2018. 281 f. Dissertation (Master in Accounting) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, 2018.

In the context of the discussion about sustainable development emerges a paradigm based on social and environmental values, derived from the conscious and responsible use of natural resources, whose premise is to reach the satisfaction of the needs of the present generation, in a way that does not compromise the ability to attend the demands of future generations. In this sense, organizations have adopted more sustainable strategies and practices to minimize environmental and social impacts, in addition to achieving economic-financial gains and achieving legitimacy in the face of stakeholders. In view of this, this dissertation aims to analyze how is the sustainability management for organizational legitimacy in front of the pressures of the stakeholders in an agricultural cooperative in western Paraná. A theoretical model based on Stakeholder Theory, Legitimacy Theory and the Triple Bottom Line was developed, which presupposes that organizations are pressured by their stakeholders through the power, legitimacy and / or urgency to adopt sustainability practices economic, environmental and social, in order to gain, maintain and / or regain legitimacy in the face of these pressures. With a qualitative approach, it was aimed to explain these relationships through the case study procedure in an agricultural cooperative, in this way, interviews were conducted with managers and main stakeholders. From the content analysis, the research propositions were confirmed: stakeholders pressure organizations to adopt sustainability practices, through power, legitimacy and / or urgency; sustainability involves the balance of economic, environmental and social dimensions; organizations seek strategies to win, maintain and / or regain legitimacy. Therefore, it was concluded that there are pressures for adoption of sustainable practices by the main stakeholders, nevertheless, the cooperative has a proactive position in adopting economic, environmental and social practices, since it does more than is required by the legislation. This has brought financial benefits, as well as minimizing environmental impacts and demonstrating social responsibility, which is reflected in the image and reputation to its stakeholders and to a greater competitive advantage.

Keywords: Sustainability Management. Organizational Legitimacy. Stakeholder Pressures. Agricultural Cooperative.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da dissertação 27
Figura 2 – Estrutura da base teórica da dissertação 28
Figura 3 – *Continuum* interligando as perspectivas biocentrada e antropocentrada 33
Figura 4 – Tripé da sustentabilidade 42
Figura 5 – Sustentabilidade 3-d 42
Figura 6 – Modelo conceitual de integração da sustentabilidade nas práticas empresariais 45
Figura 7 – Modelo de sustentabilidade corporativa 46
Figura 8 – Modelo conceitual analítico-decisório para o desenvolvimento sustentável ... 47
Figura 9 – Modelo de stakeholders 51
Figura 10 – Tipologia e dinâmica dos stakeholders 53
Figura 11 – Símbolo do cooperativismo brasileiro 65
Figura 12 – Modelo de gestão das cooperativas e seus componentes 73
Figura 13 – Cooperativa e competitividade do ramo de atuação 75
Figura 14 – Estrutura básica de governança cooperativa 76
Figura 15 – A relação difusa e complexa nas cooperativas 77
Figura 16 – Modelo de valor sustentável 86
Figura 17 – Sistema de gestão da sustentabilidade empresarial 87
Figura 18 – Modelo teórico 109
Figura 19 – Estrutura da metodologia da pesquisa 111
Figura 20 – Estrutura da análise de conteúdo da dissertação 122
Figura 21 – Estrutura do protocolo de estudo de caso – visão geral da pesquisa 125
Figura 22 – Estrutura do protocolo de estudo de caso – procedimentos 128
Figura 23 – Aminodaria de Navegantes – Assis Chateaubriando-Pr 132
Figura 24 – Campo experimental C.Vale 133
Figura 25 – Complexo avícola C.Vale 135
Figura 26 – Matrizeiro C.Vale 135
Figura 27 – Incubatório e aviários de campo C.Vale 136
Figura 28 – Indústria de termoprocessados C.Vale 136
Figura 29 – Fábrica de rações C.Vale 136
Figura 30 – Unidade produtora de leitões – UPL C.Vale 137

Figura 31 – Hipermercado C.Vale Palotina 138
Figura 32 – Sustentabilidade econômica: aumento da produtividade 167
Figura 33 – Sustentabilidade econômica: aquisições, instalações, inovações tecnológicas 170
Figura 34 – Sustentabilidade econômica: expansão, construção, melhorias 172
Figura 35 – Sustentabilidade econômica: diversificação, rentabilidade, participação de mercado 174
Figura 36 – Sustentabilidade econômica: gestão de custos, de riscos e assistência aos associados 176
Figura 37 – Sustentabilidade econômica: premiações, certificações e reconhecimentos 178
Figura 38 – Sustentabilidade ambiental: recuperação e preservação ambiental 181
Figura 39 – Sustentabilidade ambiental: reduzir, reutilizar e reciclar 185
Figura 40 – Sustentabilidade ambiental: envolvimento e orientação aos funcionários e associados 187
Figura 41 – Sustentabilidade social: geração de emprego, renda e tributos 189
Figura 42 – Sustentabilidade social: formação, qualificação, benefícios e segurança ... 191
Figura 43 – Sustentabilidade social: ações e programas assistenciais 193
Figura 44 – Estratégias para ganhar legitimidade (geral): adaptar-se, selecionar e manipular o ambiente 208
Figura 45 – Estratégias para ganhar legitimidade (pragmática): adaptar-se às exigências (construir reputação) 210
Figura 46 – Estratégias para ganhar legitimidade (pragmática): adaptar-se às exigências (cooptar integrantes) 212
Figura 47 – Estratégias para ganhar legitimidade (pragmática): adaptar-se às exigências (responder às necessidades) 214
Figura 48 – Estratégias para ganhar legitimidade (pragmática): anunciar a imagem e produto 216
Figura 49 – Estratégias para ganhar legitimidade (moral): adaptar-se aos ideais (produzir resultados adequados) 218
Figura 50 – Estratégias para ganhar legitimidade (moral): adaptar-se aos ideais (demonstrações simbólicas) e definição de metas 220
Figura 51 – Estratégias para ganhar legitimidade (moral): persuadir (fazer adeptos, parcerias) 222

Figura 52 – Estratégias para ganhar legitimidade (moral): persuadir (demonstrar sucesso) 224
Figura 53 – Estratégias para ganhar legitimidade (cognitiva): adaptar-se aos modelos (reproduzir padrões, formalizar e profissionalizar operações) 226
Figura 54 – Estratégias para ganhar legitimidade (cognitiva): selecionar rótulos (buscar certificação) 228
Figura 55 – Estratégias para ganhar legitimidade (cognitiva): institucionalizar (padronizar e popularizar novos modelos) 230
Figura 56 – Estratégias para manter legitimidade (geral): favorecer as realizações (monitorar operações) – parte 1 233
Figura 57 – Estratégias para manter legitimidade (geral): favorecer as realizações (monitorar operações) – parte 2 235
Figura 58 – Estratégias para manter legitimidade (geral): perceber mudanças 237
Figura 59 – Estratégias para manter legitimidade (pragmática): monitorar interesses (consultar opiniões) 239
Figura 60 – Estratégias para manter legitimidade (pragmática): proteger intercâmbios (comunicar-se, monitorar e manter confiança) 241
Figura 61 – Estratégias para manter legitimidade (moral): favorecer a boa conduta (comunicar-se oficialmente) 243
Figura 62 – Estratégias para manter legitimidade (moral): favorecer a boa conduta (manter opiniões favoráveis e monitorar a responsabilidade) 246
Figura 63 – Estratégias para manter legitimidade (cognitiva): proteger pressupostos (manter conexões) 247
Figura 64 – Estratégias para recuperar legitimidade (geral): reestruturar e resolver .. 249
Figura 65 – Estratégias para recuperar legitimidade (cognitiva): explicar 250

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Estrutura geral de indicadores de desenvolvimento sustentável 37
Tabela 2 – Indicadores de sustentabilidade 38
Tabela 3 – Indicadores de sustentabilidade do modelo *grid* de sustentabilidade 39
Tabela 4 – Práticas de gestão voltadas à sustentabilidade econômica, ambiental e social 40
Tabela 5 – Tipologia de stakeholder 54
Tabela 6 – Tipologias de legitimidade de Suchman 56
Tabela 7 – Estratégias de legitimidade de Suchman 58
Tabela 8 – Aspectos da sociedade cooperativa e empresária 63
Tabela 9 – Princípios do cooperativismo 63
Tabela 10 – Ramos do cooperativismo no Brasil 66
Tabela 11 – Números de cooperativas, empregados e associados no Brasil, por ramo de atividade 67
Tabela 12 – Indicadores sociais e econômicos do cooperativismo paranaense 68
Tabela 13 – Cooperativas agropecuárias do oeste do Paraná 70
Tabela 14 – Participação das cooperativas agropecuárias na produção do Paraná 71
Tabela 15 – Capacidade das agroindústrias das cooperativas do Paraná 72
Tabela 16 – Grau de evidenciação total: comparação das dimensões da sustentabilidade do GRI4 107
Tabela 17 – Proposições da pesquisa 108
Tabela 18 – Alinhamento metodológico da pesquisa 116
Tabela 19 – Classificação dos stakeholders: primários e secundários 142
Tabela 20 – Posicionamento estratégico da cooperativa: proatividade 148
Tabela 21 – Tipologia de stakeholder da cooperativa 152

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI – Aliança Cooperativista Internacional

CMMAD – Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento

CNCOOP – Confederação Nacional das Cooperativas

GRI – *Global Reporting Initiative*

IAP – Instituto Ambiental do Paraná

ONU – Organização das Nações Unidas

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras

OCEPAR – Organização das Cooperativas do Paraná

SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

TBL – *Triple Bottom Line*

SUMÁRIO

1 Introdução 16

1.1 Problema de pesquisa 18

1.1.1 Questão de pesquisa 24

1.2 Objetivos 24

1.2.1 Objetivo geral 24

1.2.2 Objetivos específicos 24

1.3 Delimitação do estudo 25

1.4 Justificativa e contribuição do estudo 25

1.5 Estrutura da dissertação 27

2 Fundamentação Teórica 28

2.1 Sustentabilidade 29

2.1.1 Desenvolvimento sustentável 29

2.1.2 Sustentabilidade empresarial 34

2.2 Teoria dos stakeholders 49

2.3 Teoria da legitimidade 55

2.4 Origem e características do cooperativismo 61

2.4.1 Cooperativismo agropecuário no Brasil 68

2.4.1.1 Cooperativismo agropecuário no Estado do Paraná 69

2.4.2 Gestão das cooperativas agropecuárias 73

2.5 Modelo teórico e formulação de proposições 83

2.5.1 Estudos anteriores: sustentabilidade e stakeholders 83

2.5.2 *Estudos anteriores: estratégias de legitimidade tipologia de Suchman (1995)* 99

2.5.3 *Estudos anteriores: sustentabilidade em cooperativas agropecuárias* 103

3 Métodos e Procedimentos da Pesquisa 111

3.1 Classificação da pesquisa 112

3.2 Definição constitutiva e operacional das categorias de análise 112

3.3 Procedimentos de coleta dos dados 118

3.4 Procedimentos de análise de dados 119

4 Contexto do Estudo de Caso: C.Vale Cooperativa Agroindustrial 130

5 Análise e Discussão dos Resultados 140

5.1 Stakeholders 140

5.1.1 *Identificação dos stakeholders*. 141

5.1.2 *Posicionamento estratégico* 148

5.1.3 *Classificação dos stakeholders*. 152

5.1.4 *Considerações finais sobre os stakeholders*. 160

5.2 Práticas de Sustentabilidade: econômica, ambiental e social 165

5.2.1 *Sustentabilidade econômica* 166

5.2.2 *Sustentabilidade ambiental* 180

5.2.3 *Sustentabilidade social* 188

5.2.4 *Considerações finais sobre as práticas de sustentabilidade* 194

5.3 Estratégias de legitimidade 206

5.3.1 *Estratégias para ganhar legitimidade* 207

5.3.2 *Estratégias para manter legitimidade* 232

5.3.3 *Estratégias para recuperar legitimidade* 248

5.3.4 *Considerações finais sobre as estratégias de legitimidade* 251

6 Considerações Finais 255

Referências 261

Apêndice A – Roteiro de Entrevista com Gestores 274

Apêndice B – Roteiro de Entrevista com Colaboradores 277

Apêndice C – Roteiro de Entrevista com Associados 278

Apêndice D – Roteiro de Entrevista com Comunidade 279

Apêndice E – Roteiro de Entrevista com Clientes 280

Apêndice F – Roteiro de Entrevista com Governo 281

1 Introdução

A competitividade no meio empresarial desafia as organizações a desenvolver estratégias diferenciadas, com o objetivo de maximizar os resultados (Ghemawat, 2007), visto que a sobrevivência de uma organização depende da percepção do ambiente e da capacidade de gerenciar o próprio crescimento e evolução (Hoss et al., 2010). Em decorrência disso, as práticas de gestão são orientadas para os aspectos econômicos. A estratégia organizacional envolve a viabilização de ações e recursos para alcançar os objetivos no longo prazo, por meio de planos táticos e operacionais que são utilizados para orientar a implementação da estratégia na organização. Portanto, é um meio de alcançar o que se deseja e, caso o desempenho não seja satisfatório, a estratégia precisa ser reavaliada (Chandler, 1962; Ansoff, 1965; Andrews, 1962). Assim, a estratégia tem a finalidade de promover uma posição lucrativa e sustentável da organização perante seus concorrentes (Porter, 2002).

O capitalismo, predominante na economia mundial, provocou o crescimento da industrialização e trouxe muitos benefícios de ordem econômica, por outro lado, tem causado vários problemas ambientais e sociais como poluição, desmatamento, geração de resíduos, extração de matérias-primas naturais, utilização de combustíveis fósseis e desigualdades sociais (Hart & Milstein, 2003). O paradoxo da competitividade econômica e a sustentabilidade ambiental, que por muito tempo preponderou sobre as estratégias organizacionais, tem sido modificado e o capitalismo global está sendo desafiado a proteger os sistemas naturais e culturais dependentes da economia (Hart & Milstein, 2003; Lustosa, 2003; Tachizawa, 2007).

O desenvolvimento sustentável é um desafio para as organizações, pois tem como premissa garantir a qualidade de vida das gerações presentes, sem comprometer a qualidade de vida das gerações futuras. A discussão acerca desta temática tem mobilizado todos os setores, inclusive o governo, por meio de uma regulamentação ambiental mais rigorosa quanto aos impactos causados ao meio ambiente e à sociedade (Azapagic, 2003; Lustosa, 2003). Diante disso, as organizações precisam aprimorar, constantemente, suas estratégias, visto que "uma empresa sustentável é aquela que contribui com o desenvolvimento sustentável, gerando, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais" (Hart & Milstein, 2003, p. 56), de modo que possam contribuir para um mundo mais sustentável, sem deixar de gerar valor para o acionista (Hart & Milstein, 2003; Azapagic, 2003).

A preservação ambiental e a responsabilidade social têm sido introduzidas nas estratégias organizacionais, com vistas a atender às pressões externas decorrentes da legislação imposta pelo governo, do papel fiscalizador da própria sociedade, de uma postura mais exigente e consciente do consumidor, o qual busca transparência, ética, boa reputação, além dos movimentos ambientalistas e os interesses dos investidores. Associado a estes fatores, o desenvolvimento de novas tecnologias com soluções para melhorias nos processos industriais, que geram menos impactos ao meio ambiente, tem impulsionado a busca pelo desenvolvimento sustentável e a mudança na maneira como as organizações buscam criar valor à corporação (Azapagic, 2003; Lustosa, 2003; Tachizawa, 2007).

Nesse sentido, as organizações têm incorporado a visão da sustentabilidade, com o intuito de minimizar os impactos causados ao meio ambiente e atender às expectativas e exigências dos stakeholders (Barbosa, Cândido & Barbosa, 2014), cuja denominação é dada aos grupos de interesse que afetam ou são afetados pelas organizações (Freeman, 1984). Deste modo, ao adotar práticas sustentáveis, as empresas contribuem com benefícios ao ambiente e a sociedade e, ainda, obtêm aumento da eficiência operacional e redução de custos, o que se reflete nos resultados e em vantagem competitiva (Azapagic, 2003; Walter & Scarpin, 2011).

O setor industrial é responsável por grande parte dos danos causados ao meio ambiente, seja por meio dos processos de produção, produtos poluentes, ou ainda, no que tange à disposição final, após a utilização. Contudo, na busca de um diferencial competitivo para enfrentar a concorrência, as organizações buscam inovações nos produtos, processos, procedimentos, políticas e práticas de gestão, por meio da adoção de tecnologias ambientais, implantação de sistemas de gestão ambiental, racionalização do uso de recursos naturais, práticas ecológicas, para atender os grupos de interesse. Portanto, a mudança na gestão das organizações, com uma visão mais sustentável é uma tentativa de obter legitimidade perante a sociedade, visto que as práticas de sustentabilidade refletem-se na reputação da empresa e, como consequência, na sua permanência no mercado (Lustosa, 2003).

Os gestores das organizações têm percebido que não basta definir estratégias para o seu crescimento, bem como para atrair novos clientes e maximizar os resultados, se os aspectos relacionados ao processo da cadeia produtiva não forem considerados, pois a eficiência depende do desempenho dos membros da empresa dentro de um contexto de responsabilidade social, aliado ao posicionamento diante das questões ambientais. Portanto, esta realidade provoca uma mudança de paradigma na qual os gestores precisam rever os modelos de gestão para adequar os negócios a um modelo socialmente responsável e ambientalmente correto (Tachizawa, 2007).

Dada a relevância do desenvolvimento sustentável cada vez mais em evidência, as organizações precisam encontrar formas de ganhar, manter ou recuperar a legitimidade diante dos stakeholders, por meio de práticas de sustentabilidade incorporadas na gestão da empresa, com vistas à continuidade das atividades e aumento da vantagem competitiva. A relevância das ações socioambientais, atualmente, é decorrente da construção social que emergiu da necessidade de cuidar do planeta e mobilizou as organizações a lutarem pela sua legitimidade, ao adotar uma nova postura com relação à sustentabilidade (Garrido & Saltorato, 2015).

A partir desse cenário, emerge a necessidade de aprofundar o conhecimento acerca da gestão da sustentabilidade nas organizações, a fim de compreender a percepção e resposta das empresas perante as pressões que os diversos stakeholders exercem sobre as práticas de sustentabilidade, bem como as estratégias adotadas para a legitimidade organizacional. Neste sentido, discorre-se sobre o problema de pesquisa no item a seguir.

1.1 Problema de pesquisa

No contexto de discussão acerca do desenvolvimento sustentável emerge um paradigma baseado em valores sociais e ambientais, provenientes do uso consciente e responsável dos recursos naturais, cuja premissa consiste em alcançar a satisfação das necessidades da geração presente, de forma que não comprometa a capacidade de atender às demandas das futuras gerações. No âmbito empresarial, a atuação organizacional é questionada quanto aos aspectos ambientais e sociais, pois as organizações são reflexos da realidade construída na sociedade, portanto, são representadas por diversos atores sociais, cuja relação com o ambiente se intensifica pela capacidade de influência recíproca (Munk & Souza, 2009). Neste sentido, os problemas de natureza ambiental e social têm despertado a atenção para os impactos das ações empresariais ao meio ambiente e a sociedade, o que desencadeou a ideia da sustentabilidade, que envolve a eficiência econômica associada à eficiência social e ambiental (Montibeller Filho, 1999; Freitas, 2002).

Diante disso, as organizações buscam a sua legitimidade perante o ambiente em que atuam, com o objetivo de garantir a permanência no mercado. Neste sentido, as práticas de sustentabilidade refletem no aumento ou na diminuição do grau de legitimidade, o que impacta na capacidade de sobrevivência da organização, visto que a legitimidade é construída socialmente a partir dos reflexos das ações da empresa que são percebidos e aceitos pela sociedade. Ressalta-se que as estratégias das organizações podem estar relacionadas com a

busca pela legitimidade e, na medida em que se tornam socialmente aceitas, focam nas ações para mantê-la. Contudo, a ocorrência de problemas de cunho ambiental e social, pode afetar negativamente a legitimidade da empresa, portanto, é necessário buscar formas de recuperá-la (Suchman, 1995; Machado & Ott, 2015).

Neste sentido, essa postura sustentável tem impulsionado as organizações a evidenciar informações de cunho socioambiental, além de questões econômico-financeiras, a fim de serem reconhecidas e aceitas pelos seus stakeholders como empresas socialmente responsáveis, ambientalmente corretas e economicamente viáveis. Salienta-se que a divulgação de informações socioambientais é um instrumento de legitimidade, pois as empresas também são pressionadas a informar as práticas de sustentabilidade adotadas (Sampaio et al., 2010). No Brasil, a divulgação de ações de natureza social e ambiental não é obrigatória, todavia, a evidenciação de práticas sustentáveis pode estar associada com a legitimidade organizacional, seja com a intenção de obter a legitimidade, mantê-la quando já foi reconhecida pela sociedade ou, ainda, recuperá-la, devido a ocorrências indesejadas que possam ter impactado na estabilidade organizacional (Beuren; Boff, 2008).

Além disso, a competitividade no mundo dos negócios é outro fator que tem estimulado a evidenciação e transparência, tanto de aspectos econômico-financeiros quanto ambientais e sociais, uma vez que a divulgação de práticas sustentáveis amplia a visão dos stakeholders em relação aos impactos e benefícios provocados pelas organizações ao ambiente (Machado & Ott, 2015; Morais et al., 2017). Portanto, divulgar tais informações influencia o processo de legitimidade (Lindblom, 1993; Deegan, 2002), pois além de refletir o cumprimento da legislação quanto às questões socioambientais contribui para a construção da imagem de uma organização com responsabilidade social e ambiental (Farias, 2008).

A comunicação das ações relacionadas à sustentabilidade tem sido realizada por meio do Relatório de Sustentabilidade, cujo objetivo é evidenciar as práticas sustentáveis e divulgá-las aos stakeholders (Cardoso, Luca & Almeida, 2016; Morais et al., 2017). Entretanto, o nível de evidenciação se diferencia conforme as características do setor, a localização, o tamanho, o sistema político, periculosidade das atividades e os impactos negativos provenientes do processo produtivo (Farias, 2008). Portanto, a divulgação voluntária das informações de natureza socioambiental é definida pela gestão da organização (Sancovschi & Silva, 2006; Fank & Beuren, 2010).

Neste contexto, o cooperativismo tem uma forte representatividade no desenvolvimento da economia nacional, pois as cooperativas contribuem com o crescimento econômico e bem-estar social dos cooperados (Lauermann, 2016). A reflexão acerca da

gestão da sustentabilidade, neste estudo, envolve o segmento das cooperativas agropecuárias, visto que neste ramo existem vários aspectos inerentes às questões econômicas, ambientais e sociais, decorrentes do vínculo das práticas agrícolas e pecuárias com a ocupação da terra, exploração de recursos naturais, interação e influência na comunidade, expressiva movimentação econômico-financeira, além da geração de emprego e renda (Lima, 2013). Diante disso, as organizações têm a responsabilidade de redefinir suas estratégias, visão e missão, com o intuito de alinhar a sustentabilidade econômica às necessidades sociais e ambientais do planeta (Gati, 2015).

Dentre as cooperativas agropecuárias, destaca-se o Estado do Paraná, que está localizado na região Sul do Brasil, com área de 199,7 mil quilômetros quadrados, o que equivale a cerca de 2,3% do território brasileiro. A população é superior a 11 milhões de habitantes e o Produto Interno Bruto (PIB) é de 376 bilhões de reais. O Paraná é responsável por 17,8% de toda a safra brasileira, sendo o Estado destaque na produção de frango, trigo, feijão e cevada, o segundo lugar na produção de milho e soja e o terceiro na produção de suínos e leite, conforme dados da Organização das Cooperativas do Paraná (Ocepar, 2016a). Além disso, ressalta-se a região Oeste do Paraná, a qual conta com 14 cooperativas agropecuárias, sendo algumas delas consideradas as "gigantes do setor", com destaque para a C.Vale Cooperativa Agroindustrial com R$6,8 bilhões de faturamento em 2016, juntamente com a Coamo Agroindustrial Cooperativa, representaram 25% da receita total do sistema cooperativo do Estado. O terceiro maior faturamento foi da Lar Cooperativa Agroindustrial, de Medianeira, também região Oeste do Paraná, com R$ 4,8 bilhões (Ferreira, 2017).

Neste sentido, as cooperativas também precisam adotar um modelo de gestão que seja eficiente e eficaz, de forma a conquistar vantagem competitiva sustentável. Para tanto, é necessário estreitar a cooperação entre as pessoas, grupos, atividades e regiões, com ênfase na profissionalização dos cooperados, além de focar em atividades que agregam valor, a partir de uma gestão de qualidade, com estruturas e tecnologias modernas que promovam a redução do desperdício, bem como, a diminuição do ciclo de vida dos produtos. Além disso, é importante competir no mercado interno e externo e atuar no contexto ecológico (Oliveira, 2001).

Diversos pesquisadores têm investigado aspectos relacionados à sustentabilidade no âmbito organizacional. No banco de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), ao buscar pela palavra-chave "sustentabilidade", encontraram-se 20.681 resultados, no período de 1992 a 2017, sendo que em 2016 foi o ano com maior número de publicações com 2.697 trabalhos. Ao associar a sustentabilidade com a Teoria da Legitimidade e/ou a Teoria dos Stakeholders, foram

encontrados 107 trabalhos, sendo 9 teses, 67 dissertações e 31 artigos científicos.

A Teoria da Legitimidade tem como pressuposto que as ações das organizações são aceitas como adequadas a partir das crenças, normas e valores construídos na sociedade (Suchman, 1995). Enquanto que a Teoria dos Stakeholders preconiza a influência que um indivíduo ou grupo pode ter em relação a uma organização ou por ela ser influenciado (Freeman, 2004).

Na tentativa de investigar a produção científica sobre essa temática, pesquisadores têm revisado as publicações a fim de conhecer as características e evolução da discussão acerca da sustentabilidade, bem como, identificar oportunidades de futuras pesquisas neste campo. Dentre os trabalhos mais recentes, destaca-se o estudo de Valentie (2016), que investigou os artigos sobre sustentabilidade e estratégia, publicados nos principais periódicos internacionais em Administração. Os achados enfatizam a relevância do tema, visto que as publicações têm aumentado, consideravelmente, nos últimos cinco anos, sendo que o tema com maior destaque foi a Responsabilidade Social.

Outros trabalhos também apresentaram um aumento na produção sobre essa temática, como de Luca, Cardoso, Vasconcelos e Pontes (2014) que investigaram as perspectivas teóricas da produção científica em Administração relacionada à sustentabilidade. Foram analisados 103 artigos do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnAnpad) e da Revista de Gestão Social e Ambiental no período de 2003 a 2010. Os resultados mostraram um aumento na produção científica sobre sustentabilidade a partir do ano de 2006, com maior volume em 2009 (28 trabalhos), o que evidencia o amadurecimento da área nessa temática.

Schmitt, Hayde e Dreher (2013) também identificaram um aumento nas publicações internacionais sobre a sustentabilidade relacionada à vantagem competitiva, com destaque a partir de 2004 a 2011, com 243 trabalhos. Szabo, Costa e Ribeiro (2014) analisaram a produção científica internacional e nacional sobre sustentabilidade e stakeholders, publicados no período de 1998 a 2011. A partir de técnicas bibliométricas encontraram-se 155 artigos, sendo 125 internacionais e 30 nacionais. Houve um aumento na produção internacional a partir do ano de 2008 e na produção nacional a partir de 2009 sobre esse tema. O trabalho de Froehlich (2013) identificou nas publicações internacionais sobre sustentabilidade, que uma das principais teorias associadas a esse tema é a Teoria dos Stakeholders. Além disso, apontou algumas lacunas de pesquisa, sendo que uma delas refere-se ao estudo da relação da empresa com seus stakeholders para consolidação da estratégia de sustentabilidade.

Nesse sentido, destacam-se vários estudos que associaram a temática sustentabilidade

com a Teoria da Legitimidade, tanto a nível nacional (Sancovschi & Silva, 2006; Dias Filho, 2007; Boff, 2007; Beuren & Boff, 2008; Rover, 2009; Corrêa, 2009; Lang, 2009; Beuren, Hein & Boff, 2011; Eugênio, 2010; Sampaio et al., 2010; Souza, 2011; Ferreira, Silva & Machado Neto, 2012; Czesnat & Machado, 2012; Domenico, 2012; Alves, 2012; Wink, 2012; Bauer, 2013; Farias, 2013; Duarte, 2013; Silva, 2013; Almeida, 2014; Melo, 2014; Garrido & Saltorato, 2015; Borges Junior, 2015; Cardoso, Luca & Almeida, 2016; Ferreira Neto, 2016; Rêgo, 2017), quanto internacional (Lindblom, 1993; O'Donovan, 2002; Deegan, 2002; Mobus, 2005; Cho & Patten, 2007; Lightstone & Driscoll, 2008; Aerts & Cormier, 2009; Reverte, 2009; Hahn & Huhnen, 2013; Czinkota, Kaufmann & Basile, 2014; Gherardi, Guthrie & Farneti, 2014; Li et al., 2017).

Entretanto, grande parte dessas pesquisas utilizou um enfoque da evidenciação e divulgação de informações de cunho ambiental e social. Salienta-se que poucos estudos utilizaram a Tipologia de Suchman (1995) para identificar as estratégias de legitimidade organizacional, com destaque para as pesquisas de Dart (2004), Patel & Xavier (2005), Fank e Beuren (2010), Beuren, Gubiani e Soares (2013), Farias et al. (2014) e Machado e Ott (2015).

No que se refere à sustentabilidade associada à Teoria dos Stakeholders apontam-se várias pesquisas nacionais (Gomes, 2009; Lyra, Gomes & Jacovine, 2009; Boszczowski, 2010; Braga, Sampaio, Santos & Silva, 2011; Klein, 2011; Figueiredo, 2011; Brock, 2012; Mascena, 2013; Vidigal, 2013; Purcidonio, 2013; Marconatto, Trevisan, Pedrozo & Saggin, 2013; Cintra, 2013; Fernandes, Vasconcelos & Valadão Junior, 2014; Macêdo, Gadelha & Cândido, 2014; Barbosa, Cândido & Barbosa, 2014; Guimarães, 2014; Castilho Filho, 2014; Aguiar, 2015; Carvalho, 2015; Mazza et al., 2016; Garcia, 2016), com diferentes enfoques, como a satisfação dos stakeholders, tipologia, engajamento, poder, relacionamento, pressões, priorização, interesses, identificação, gestão, percepções e saliência. Destacam-se também, alguns trabalhos internacionais com essa temática (Clarkson, 1995; Pedersen, 2000; Epstein & Roy, 2001; Azapagic, 2003; Hart & Milstein, 2003; Buysse & Verbeke, 2003; Freeman, 2004; Bonacchi & Rinaldi, 2007; Epstein, 2008; Sydorovych & Wossink, 2008; Dragomir, 2013; Reynolds, 2013; Pavão & Rossetto, 2015; Volpentesta, 2017).

Entretanto, além dos diferentes enfoques com relação aos stakeholders, nem todos os estudos abordam a sustentabilidade sob a perspectiva do *Triple Bottom Line*, a qual envolve as dimensões econômica, ambiental e social, visto que alguns focam no aspecto social, enquanto outros, na questão ambiental. Salienta-se que dentre estes trabalhos citados, poucos utilizaram o Modelo *Stakeholder Salience* de Mitchel, Agle e Wood (1997), com destaque para os estudos nacionais de Lyra, Gomes e Jacovine (2009), Cintra (2013) e Castilho Filho (2014).

Apesar da relevância do tema sustentabilidade e das diversas pesquisas nesta área, ressalta-se que são poucos os estudos nacionais que abordaram a sustentabilidade em cooperativas agropecuárias, com destaque para as pesquisas de Franzolin (2011), Pavão (2012), Lima (2013), Santos (2014), Kumm (2016), Lauermann (2016), Bortoluzzi, Leismann e Johann (2016) e Leite e Batalha (2016). Tais estudos discutem questões como a sustentabilidade ambiental, desempenho socioambiental e econômico-financeiro, estratégias e práticas de gestão sustentável, ações sustentáveis nas práticas produtivas, evidenciação de práticas de sustentabilidade, equilíbrio entre desempenho econômico-financeiro e econômico-social, governança corporativa e relação entre a agricultura sustentável e cooperativismo.

No que tange aos estudos internacionais, Fonseca et al. (2014) realizaram um estudo sobre a produção científica relacionada à sustentabilidade e o cooperativismo, por meio da base *web of Science* e analisaram 144 publicações, que abordaram assuntos como arranjos institucionais para redução da pobreza rural e conservação dos recursos, reestruturação de distritos industriais e ampliação de desenvolvimento regional.

Salienta-se o crescimento de trabalhos realizados com esta temática, nos últimos anos, contudo, a maioria dos artigos internacionais encontrados trata do conceito da sustentabilidade e a relação com a cooperação, mas não aborda, diretamente, o cooperativismo como entidade. Portanto, novas pesquisas podem abordar as cooperativas como arranjo institucional mais eficiente para atingir a sustentabilidade (Fonseca et al., 2014).

A partir do cenário da produção científica exposto, evidencia-se o crescimento e a relevância das pesquisas acerca da sustentabilidade no contexto empresarial, dentro dos mais diversos segmentos e com diferentes abordagens teóricas, tanto a nível nacional, quanto internacional. Diante desse escopo, percebeu-se como lacuna de pesquisa uma abordagem que trate a gestão da sustentabilidade na perspectiva do *Triple Bottom Line* de Elkington (1997), que engloba os aspectos econômicos, ambientais e sociais, associada a duas importantes teorias, sendo a Teoria da Legitimidade, a partir das Estratégias de Legitimidade baseadas na Tipologia de Suchman (1995), bem como, a Teoria dos Stakeholders, com o Modelo *Stakeholder Salience* de Mitchel, Agle e Wood (1997), no contexto do segmento das cooperativas agropecuárias.

Portanto, a lacuna de pesquisa percebida está em identificar em que medida as pressões dos stakeholders conduzem às práticas de sustentabilidade e como isso está associado com a legitimidade organizacional, podendo transformar as estratégias de legitimidade da organização, enquanto as pressões ambientais podem evitar ou estimular certas transformações e relações.

A partir da lacuna de pesquisa identificada com base nos estudos anteriores e na revisão da literatura, emerge a questão que norteia o presente estudo, bem como os objetivos que se pretende alcançar, a fim de responder a este questionamento, conforme dispostos nos itens a seguir.

1.1.1 Questão de pesquisa

O estudo é norteado pela seguinte questão: como é a gestão da sustentabilidade para legitimidade organizacional frente às pressões dos stakeholders em uma cooperativa agropecuária do oeste do Paraná?

1.2 Objetivos

Para responder a questão de pesquisa foram elaboradas algumas ações a serem cumpridas, conforme definidas nos objetivos: geral e específicos.

1.2.1 Objetivo geral

O estudo, de forma geral, tem como objetivo: analisar como é a gestão da sustentabilidade para legitimidade organizacional frente às pressões dos stakeholders em uma cooperativa agropecuária do oeste do Paraná.

1.2.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral proposto foram definidos os seguintes objetivos específicos:

a) investigar o relacionamento da cooperativa com os seus stakeholders e como interferem nas práticas de sustentabilidade;
b) identificar as práticas de sustentabilidade econômicas, ambientais e sociais adotadas pela cooperativa;

c) analisar as estratégias de legitimidade da cooperativa, face às pressões dos stakeholders, referente à gestão da sustentabilidade.

A partir da exposição dos objetivos traçados para responder a questão de pesquisa, apresenta-se a delimitação deste estudo no próximo tópico.

1.3 Delimitação do estudo

O estudo aborda o tema Sustentabilidade Empresarial, a partir da visão do *Triple Bottom Line* (Tripé da Sustentabilidade) preconizado por Elkington (1997), que envolve as dimensões econômica, ambiental e social. As teorias de base utilizadas são a Teoria dos Stakeholders (Freeman, 1984), na perspectiva do Modelo *Stakeholder Salience* de Mitchel, Agle e Wood (1997) e a Teoria da Legitimidade (Suchman, 1995), bem como as Estratégias de Legitimidade baseadas na Tipologia de Suchman (1995). O objeto de estudo delimita-se ao caso de uma Cooperativa Agropecuária localizada na região Oeste do Estado do Paraná. O recorte temporal compreende os anos de 2017 e 2018.

1.4 Justificativa e contribuição do estudo

As Cooperativas Agropecuárias tem uma forte representatividade no desenvolvimento regional, pois contribuem com o crescimento econômico e bem-estar social dos associados, que se reflete na economia nacional (Lauermann, 2016). Salienta-se que o Brasil é o maior produtor mundial de cana de açúcar, laranja, tabaco e café, o segundo maior produtor de soja, carne de frango e bovina e o terceiro de milho e frutas (Ocepar, 2016a), sendo que o ramo agropecuário, segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), é representado por 1.555 cooperativas, com 188.777 empregados e 1.016.606 associados (Ocb, 2017). Dentre os Estados brasileiros, destaca-se o Paraná, que apresenta um crescimento considerável, pois em 2012 o faturamento foi de R$38,1 bilhões, sendo que em 2016, as cooperativas faturaram R$70 bilhões e a previsão é de R$126,3 bilhões para 2020 (Ocepar, 2016a).

A partir da relevância do cooperativismo no cenário econômico, associado à necessidade de uma gestão eficiente que contemple, não somente, aspectos econômico-financeiros, mas também, englobe ações sociais e ambientais, com vistas a atender às demandas em prol do desenvolvimento sustentável e garantir a legitimidade diante das

pressões dos stakeholders, as cooperativas precisam gerenciar a sustentabilidade, por meio do equilíbrio entre o desempenho econômico, ambiental e social.

Portanto, este estudo se justifica pela necessidade de compreender o relacionamento da organização com seus diversos stakeholders, visto que a gestão eficiente dos grupos de interesses da empresa contribui com a eficácia organizacional, dada a interdependência da empresa com o seu ambiente externo. Então, a partir do conhecimento e gerenciamento dos stakeholders, a organização pode definir estratégias que atendam às necessidades, expectativas e exigências dos interessados, na busca de legitimação e, consequentemente, garantir a sua sobrevivência no mercado, por meio da gestão da sustentabilidade.

Destaca-se a relevância do estudo para a sociedade, pois se buscam evidências empíricas da importância do papel da sociedade na incorporação de ações sociais e ambientais por parte das organizações, visto que as empresas obtêm a legitimidade a partir da aceitação de suas práticas, as quais precisam ser condizentes com os valores socialmente construídos.

A pesquisa também contribui com o desenvolvimento da ciência, pois se busca um aprofundamento teórico/empírico, para compreender um fenômeno da realidade, dada a importância do tema sustentabilidade, nos dias atuais, bem como, o relacionamento das organizações com os diversos grupos de interesses, na busca de legitimidade. Neste sentido, fundamenta-se esta dissertação a partir da visão do *Triple Bottom Line* (Tripé da Sustentabilidade), bem como da Teoria dos Stakeholders (Freeman, 1984) e Teoria da Legitimidade (Suchman, 1995), já consagradas na literatura, a fim de embasar teoricamente os possíveis achados deste estudo e contribuir para a produção de novas pesquisas nesta área.

Neste sentido, destaca-se a contribuição científica decorrente da lacuna de pesquisa identificada, a qual emergiu esta proposta de estudo que envolve a sustentabilidade nas dimensões econômica, ambiental e social, sob a ótica da Teoria do Stakeholders, a partir do Modelo *Stakeholder Salience* e da Teoria da Legitimidade, com enfoque para as Estratégias de Legitimidade, no contexto das Cooperativas Agropecuárias.

Portanto, esta pesquisa traz contribuições tanto para o âmbito acadêmico e científico, quanto para o segmento cooperativista e para sociedade, pois a partir da compreensão mais detalhada do relacionamento das cooperativas com seus stakeholders é possível aperfeiçoar a gestão da sustentabilidade para atender às demandas internas e externas, além de contribuir com o desenvolvimento sustentável do planeta.

1.5 Estrutura da dissertação

A dissertação está estruturada em seis capítulos conforme demonstra a Figura 1.

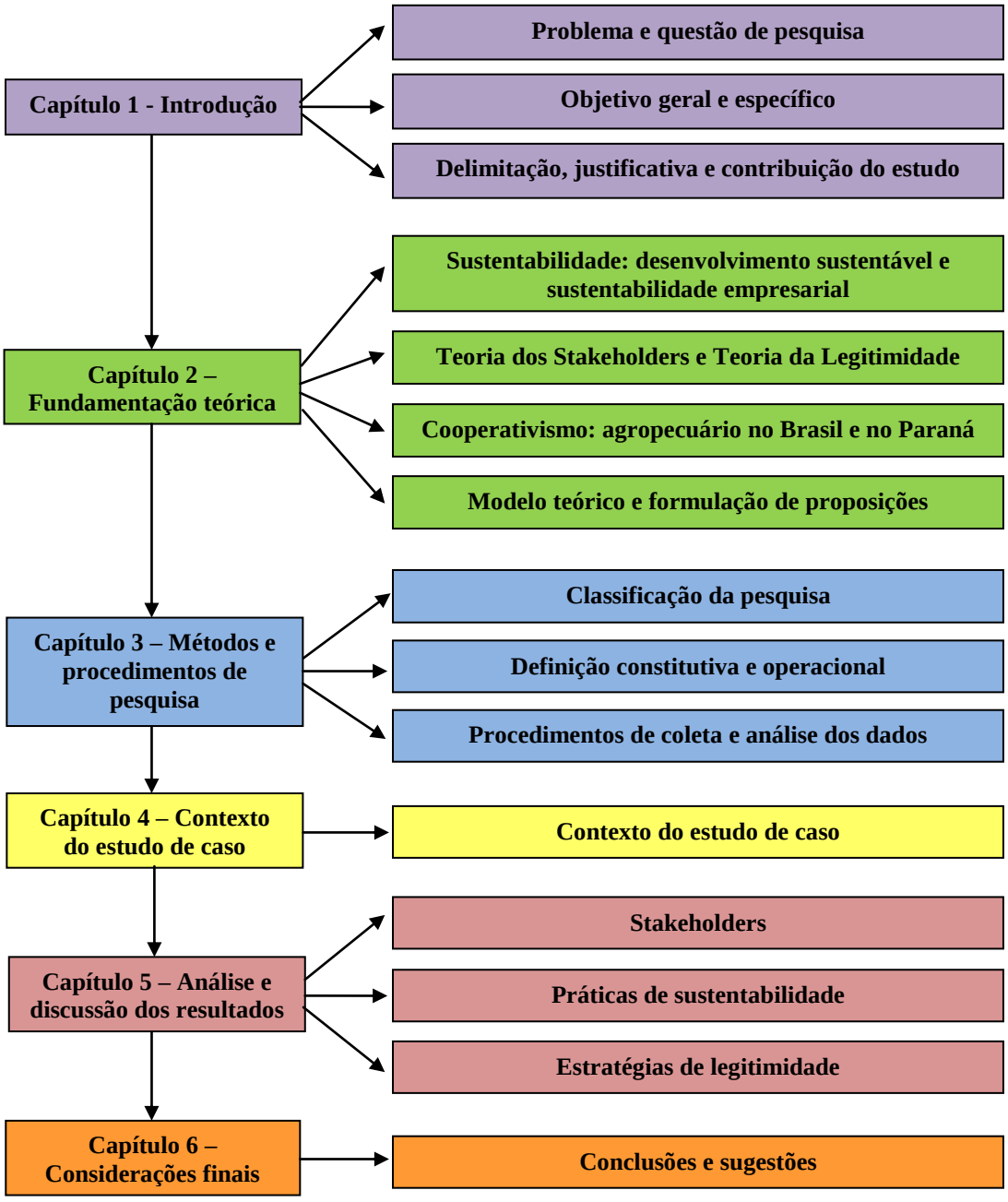


Figura 1. Estrutura da dissertação.

A partir da introdução ao tema e contextualização da problemática envolvida nesta pesquisa, discute-se a fundamentação teórica no próximo capítulo.

2 Fundamentação Teórica

A Base Teórica desta dissertação contempla a abordagem do Desenvolvimento Sustentável e a Sustentabilidade Empresarial, a partir da perspectiva do *Triple Bottom Line* (Tripé da Sustentabilidade), na qual engloba as dimensões econômica, ambiental e social. Para análise desta visão da sustentabilidade, utilizam-se duas teorias: a Teoria dos Stakeholders e a Teoria da Legitimidade, no contexto do Cooperativismo. A Figura 2 demonstra a estrutura da Base Teórica.

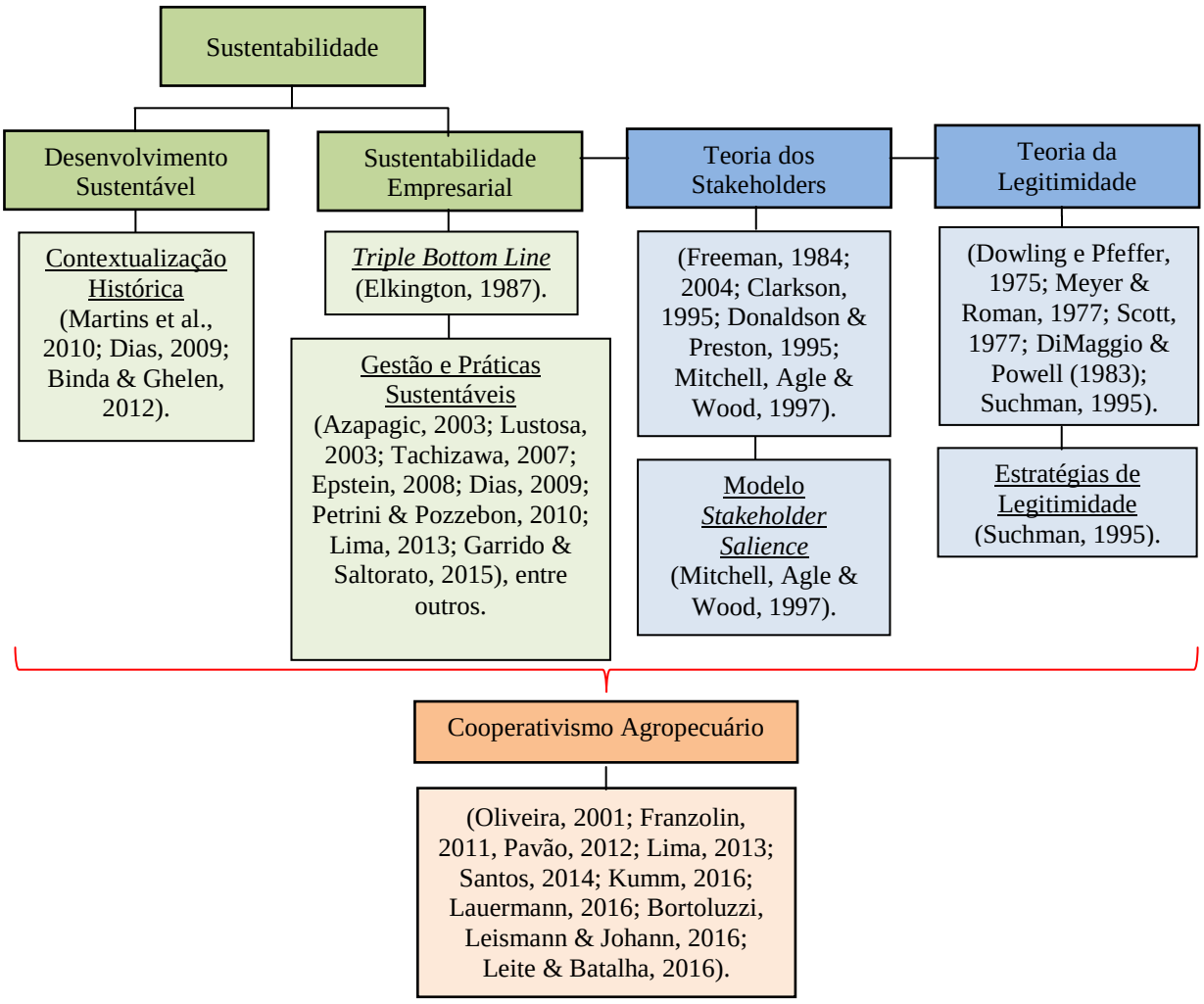


Figura 2. Estrutura da base teórica da dissertação.

Diante desse escopo, discorre-se sobre esses assuntos e teorias com base nestes e em outros autores, que abordam essa temática. Primeiramente, aborda-se a ideia do desenvolvimento sustentável, seguido da sustentabilidade empresarial. Na sequência discute-se sobre as Teorias dos Stakeholders e da Legitimidade. E por fim, aborda-se o cooperativismo no contexto nacional e regional, especificamente do Estado do Paraná.

2.1 Sustentabilidade

A discussão acerca da sustentabilidade no âmbito organizacional emergiu a partir da ideia do desenvolvimento sustentável do planeta, conforme discorre-se nos tópicos a seguir.

2.1.1 Desenvolvimento sustentável

Os impactos ambientais que se acumularam durante décadas, oriundos da extração dos recursos naturais, dos processos produtivos industriais, do consumismo desenfreado e inconsciente da população, associado à crescente desigualdade das classes sociais, têm mobilizado a sociedade mundial, que por meio de movimentos e políticas sustentáveis, buscam minimizar os danos causados ao meio ambiente, bem como, reduzir as diferenças entre os povos. A primeira iniciativa que levantou essa questão ambiental a nível mundial foi a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente, realizada em Estocolmo, em 1972, com a proposta de um novo paradigma econômico e civilizatório para um desenvolvimento sustentável (Martins et al., 2010).

Posteriormente, em 1987, foi criada a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CMMAD) que propôs por meio do "Relatório Nosso Futuro Comum", estratégias ambientais para o desenvolvimento sustentável. Em 1992, foi realizada a Conferência da Organização das Nações Unidades (ONU), no Rio de Janeiro, conhecida como Rio-92, na qual foi divulgada a Agenda 21, com o objetivo de ampliar a consciência ecológica e o desenvolvimento sustentável. E, logo após, em 1997, foi feita no Japão, a Conferência Mundial sobre o Clima, que originou o "Protocolo de Kyoto", no qual estabeleceu metas para redução das emissões de gases causadores do efeito estufa. No entanto, poucas mudanças foram percebidas desde a primeira Conferência em 1972 (Binda & Gehlen, 2012; Brasil, 2017a).

Então, para examinar se foram alcançadas as metas da Conferência Rio-92, em 2002, foi realizada a Rio+10, em Joanesburgo (Dias, 2009). Para intensificar o compromisso político com o desenvolvimento sustentável, mais recentemente, em 2012, duas décadas após a Rio-92, foi realizada a Conferência Rio+20, que divulgou o documento intitulado de "O Futuro que Queremos", que trata da economia verde, erradicação da pobreza e a estrutura institucional para o desenvolvimento sustentável (Brasil, 2017a). Em 2015, foi realizada a 21ª

Conferência das Partes (COP21), em Paris, no qual 195 países concordaram em reduzir emissões de gases de efeito estufa, com vistas a limitar o aumento da temperatura global (Brasil, 2017b).

Salienta-se que o Brasil instituiu a Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981, a qual dispõe da Política Nacional do Meio Ambiente (PNMA), cuja finalidade é a preservação, melhoria e recuperação da qualidade ambiental, a fim de garantir condições de desenvolvimento socioeconômico, bem como aos interesses da segurança nacional e à proteção da dignidade da vida humana, por meio dos seguintes princípios: ação governamental na manutenção do equilíbrio ecológico, visto que o meio ambiente é um patrimônio público, por isso deve ser assegurado e protegido, para o uso coletivo; racionalização do uso do solo, subsolo, água e ar; planejamento e fiscalização do uso dos recursos ambientais; proteção dos ecossistemas, com a preservação de áreas representativas; controle e zoneamento das atividades potencial e efetivamente poluidoras; incentivos ao estudo e à pesquisa de tecnologias orientadas para o uso racional e a proteção dos recursos ambientais; acompanhamento do estado da qualidade ambiental; recuperação de áreas degradadas; proteção das áreas ameaçadas de degradação; e educação ambiental a todos os níveis de ensino, inclusive a educação da comunidade, com o objetivo de capacitá-la para participação ativa na defesa do meio ambiente (Brasil, 2018a).

Deste modo, a PNMA estabelece o Sistema Nacional do Meio Ambiente (SISNAMA), que é estruturado por órgãos e entidades da União, Estados, Distrito Federal, municípios e fundações instituídas pelo poder público, os quais são responsáveis pela proteção e melhoria da qualidade ambiental. Neste sentido, o órgão superior é o Conselho do Governo, que assessora o Presidente da República na formulação da política nacional e nas diretrizes governamentais para o meio ambiente e os recursos ambientais. O sistema também é composto pelo órgão consultivo e deliberativo denominado de Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA), cuja finalidade é assessorar, estudar e propor ao Conselho do Governo, diretrizes e políticas ambientais e deliberar sobre normas e padrões para um meio ambiente ecologicamente equilibrado e que promova a qualidade de vida. A Secretaria do Meio Ambiente da Presidência da República é o órgão central que planeja, coordena, supervisiona e controla a política nacional e as diretrizes ambientais. Como órgãos executores da política e diretrizes ambientais, têm-se o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA) e o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade. Além desses, existem órgãos seccionais (estaduais) e locais (municipais) responsáveis pela execução dos programas, projetos, controle e fiscalização das atividades (Brasil, 2018a).

No Estado do Paraná, o órgão ambiental responsável é o Instituto Ambiental do Paraná (IAP), cuja missão é proteger, preservar, conservar, controlar e recuperar o patrimônio ambiental, buscando melhor qualidade de vida e o desenvolvimento sustentável com a participação da sociedade, sendo que as suas atribuições são as seguintes (Iap, 2018):

a) proposição, execução e acompanhamento das políticas de meio ambiente;
b) cumprimento da legislação ambiental, exercendo o poder de polícia administrativa, controle, licenciamento e fiscalização;
c) concessão de licenciamento ambiental para instalação, funcionamento e ampliação de atividades, obras, serviços, planos e programas de abrangência regional;
d) licenciamento de empreendimentos florestais e autorização de desmates;
e) execução do monitoramento ambiental dos recursos hídricos superficiais e subterrâneos, do ar e do solo;
f) elaboração, execução e controle dos planos e programas de proteção e manutenção da biodiversidade, para preservar e restaurar os processos ecológicos essenciais e assegurar a reprodução da flora e fauna silvestres;
g) organização e manutenção do Sistema Estadual de Unidades de Conservação, para preservar a diversidade e a integridade do patrimônio genético e, por meio de convênio, a participação na administração de Unidades de Conservação de domínio dos municípios ou da União, bem como o incentivo e a assistência às prefeituras municipais no tocante à implantação de bosques, parques, arborização urbana e repovoamento de lagos e rios;
h) determinação e execução da recuperação florestal de áreas de preservação permanente, degradadas, reserva florestal legal e de unidades de conservação diretamente ou através de convênios e consórcios;
i) fiscalização, orientação e controle da recuperação florestal de áreas degradadas por atividades econômicas de qualquer natureza;
j) determinação e execução de todos os atos necessários à proteção, conservação e recuperação do meio ambiente;
k) controle e fiscalização dos agrotóxicos e afins, além de produtos tóxicos e perigosos, quanto ao transporte e destinação final de resíduos nos termos da legislação específica vigente;
l) cadastramento dos produtos agrotóxicos utilizados no Estado, quanto ao aspecto ambiental;
m) execução da coleta sistemática de dados e informações sobre o meio ambiente;

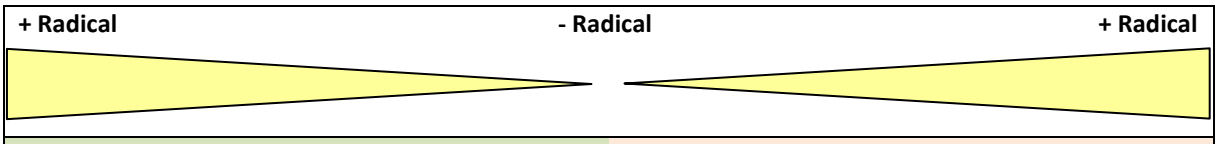
n) monitoramento e fiscalização da destinação final dos resíduos sólidos;
o) proposição, execução e acompanhamento de planos e programas de desenvolvimento florestal, para estimular o florestamento e o reflorestamento para fins econômicos e conservacionistas;
p) proposição, estruturação e implementação de instrumentos de gestão da política florestal voltados para a renovação, manutenção e ampliação da base florestal para fins produtivos;
q) execução e determinação de execução da Lei nº 11.054, de 11 de janeiro de 1995 (Lei Florestal do Estado);
r) manutenção dos laboratórios ambientais convenientemente capacitados e aparelhados para estabelecer os padrões, métodos e técnicas, bem como a execução de análises ambientais e a realização de investigações de interesse à proteção da qualidade ambiental, podendo proceder credenciamento de laboratórios e instituir automonitoramento;
s) administração de recursos oriundos do Fundo Estadual do Meio Ambiente, nos termos da Lei 12.945, de 5 de setembro de 2000 e Decreto 3.240, de 8 de dezembro de 2000; e
t) gestão do Sistema de Cadastro Ambiental Rural do Estado do Paraná – SICARPR.

É evidente que o Brasil, por meio de suas políticas ambientais cada vez mais rigorosas, tem demonstrado uma preocupação com o desenvolvimento sustentável e atuado junto aos órgãos responsáveis pelo meio ambiente em todas as esferas do poder público, a fim de promover práticas sustentáveis que não causem danos ambientais e preservem a saúde e qualidade de vida dos cidadãos, bem como controlar e fiscalizar o cumprimento da legislação.

Portanto, neste contexto de transformações, a proposta do desenvolvimento sustentável tem como premissa utilizar os recursos naturais com cautela, para que as gerações futuras também possam usufruí-los. Deste modo, consolida-se o conceito de desenvolvimento sustentável como um processo de mudança, em que a exploração de recursos, os investimentos e as novas tecnologias, estejam em equilíbrio para atender às necessidades humanas, tanto no presente quanto no futuro (Dias, 2009).

Ao abordar o conceito do desenvolvimento sustentável, é importante ressaltar que existem duas visões em relação ao homem com seus sistemas técnicos, econômicos e sociais e a natureza, sendo a visão biocêntrica e antropocêntrica, que representa uma dicotomia refletida em formas opostas de pensar o desenvolvimento sustentável, referente às preferências mercadológicas, políticas, filosóficas ou científicas (Pearce, Barbier &

Markandya, 1989). A perspectiva biocêntrica parte do pressuposto de que os recursos naturais não precisam ser administrados, mas sim preservados, visto que a natureza é superior ao homem e, portanto, sabiamente, segue seu curso naturalmente (Marconatto et al., 2013). Em contrapartida, a abordagem antropocêntrica preconiza que o meio ambiente está à disposição da manutenção e satisfação da vida humana (Faucheux, Froger & Noel, 1995), por isso requer um gerenciamento eficiente que assegure a sua conservação ao longo do tempo, a fim de atender às necessidades do homem que possui direitos sobre a natureza (Marconatto et al., 2013). A Figura 3 apresenta as características antagônicas das perspectivas biocêntrica e antropocêntrica.



BIOCENTRADOS	ANTROPROCENTRADOS
Decisões coletivas.	Processos mais centralizados, menos participativos.
Desenvolvimento sustentável "legítimo".	Desenvolvimento sustentável como "slogan".
Redução de consumo.	Aumento da possibilidade de consumo.
Necessidades humanas.	Desejos humanos.
Compatibilidade não perfeita entre pilares.	Pilares são perfeitamente compatíveis.
Várias soluções (não há uma solução ideal).	Busca de solução definitiva (*best way*).
Localidade e preservação de culturas menores.	Cultura global de consumo, soluções amplas.
Ênfase mais em comportamentos e valores do que em tecnologia e economia.	Tecnologia e mercados como solução.
Modos alternativos de gerenciamento (gestão menos interventiva).	Gestão tradicional (planejamento, controle, medição; mais interventiva).
Perspectiva transdisciplinar.	Perspectiva unidimensional.
Soluções tipo *bottom-up*.	Soluções tipo *top-down*.
A natureza é que sabe melhor. O homem é uma parte da natureza.	O mundo é feito para o homem, não o homem para o mundo. O homem domina a natureza.
Mundo mais complexo.	Mundo plano, linear.
Academia, ONG'S, organizações civis.	Governo, corporações.

Figura 3. *Continuum* interligando as perspectivas biocentrada e antropocentrada.
Fonte: Recuperado de "Saindo da trincheira do desenvolvimento sustentável: uma nova perspectiva para a análise e a decisão em sustentabilidade", de Marconatto et al., 2013, *Rev. Adm. Mackenzie*, p. 24.

Apesar de ambas as perspectivas estarem dispostas em extremos, cujo lado esquerdo representa o radicalismo dos biocentrados, enquanto o lado direito são os antropocentrados, não há separação entre elas, pois estão condicionadas em um *continuum*, cuja posição pode ser mais ou menos radical. Ressalta-se que tais características sofrem influências de interesses ideológicos, políticos, culturais e econômicos, por sua vez, é preciso algum tipo de aproximação entre os extremos para que de fato, possam surgir soluções realmente viáveis em termos de desenvolvimento sustentável. Portanto, isso requer uma visão inovadora que equilibre o paradoxo existente entre os elementos e motivações (Marconatto et al., 2013).

Diante das iniciativas de “salvar” o planeta, por meio da união de esforços entre as nações, com diversas propostas para um desenvolvimento sustentável a nível global, bem como, do possível paradoxo existente entre o crescimento econômico e o desenvolvimento sustentável, destaca-se a responsabilidade das organizações como parte desse processo, inclusive, do segmento cooperativista agropecuário, objeto de estudo da presente pesquisa, visto que possui um potencial poluidor médio, conforme classificação da Lei nº 10.165, devido às suas atividades industriais e uso de recursos naturais (Brasil, 2018b). Portanto, é preciso buscar novas formas de gerenciar as atividades, a fim de garantir a sustentabilidade do negócio, além de contribuir com um futuro mais sustentável para as próximas gerações. Dessa maneira, discute-se a sustentabilidade no âmbito empresarial, no tópico a seguir.

2.1.2 Sustentabilidade empresarial

As iniciativas em prol do desenvolvimento sustentável tem despertado a consciência ambiental das organizações, inicialmente, para atender a legislação obrigatória e aos requisitos dos mercados internacionais, quanto às normas de padronização, processo, qualidade e gestão ambiental, decorrentes da globalização (Lustosa, 2003) e, posteriormente, pela compreensão de que o crescimento econômico não deve ser considerado um fator isolado na gestão dos negócios (Bonacchi & Rinaldi, 2007), mas associado aos aspectos ambientais e sociais, fato que tem influenciado na criação de soluções para alcançar o desenvolvimento sustentável e, paralelamente, a maximização da lucratividade (Tachizawa, 2007).

O contexto atual evidencia a importância do desenvolvimento sustentável e as organizações são pressionadas pelo ambiente externo a desenvolverem práticas sustentáveis, que estejam alinhadas com a perspectiva do Tripé da Sustentabilidade, no qual envolve três dimensões: econômica, ambiental e social. Esta abordagem ganhou destaque a partir da década de 90 e foi preconizada por John Elkington, em 1987, denominada de “*Triple Bottom Line”* (TBL). Associado aos termos “*People, Planet, Profit”* (Pessoas, Planeta e Lucro), o Tripé da Sustentabilidade se relaciona com a estratégia organizacional, que consiste na mensuração do desempenho econômico, ambiental e social (Elkington, 1997).

A dimensão econômica refere-se à viabilidade e estabilidade econômica, as condições de enfrentar os riscos, a autonomia de recursos, a obtenção do retorno esperado pelo investimento realizado, de modo que a empresa consiga produzir diante das pressões socioeconômicas e ambientais e, ainda, obter rentabilidade. A dimensão social consiste no

fornecimento de melhores condições de trabalho aos funcionários, distribuição de renda equitativa, acesso à propriedade, geração de emprego, oferta de bens e serviços, e o envolvimento social, por meio de atividades socioculturais na comunidade local e ações para reduzir as desigualdades sociais. Por sua vez, a dimensão ambiental é pautada pela ecoeficiência dos processos de produção, bem como, pelo desenvolvimento de uma cultura ambiental organizacional, além da responsabilidade com a preservação e conservação do ambiente natural, por meio da autonomia energética e utilização de fontes renováveis, com o intuito de manter a capacidade produtiva ao longo do tempo (Moura, 2002; Dias, 2009).

Desta forma, os princípios da produção sustentável envolvem produtos e serviços que sejam seguros e ecologicamente saudáveis ao longo do ciclo de vida, além de apropriados e duradouros, que possam ser reparáveis, recicláveis, compostáveis e biodegradáveis e, ainda, sejam produzidos com energia ambientalmente correta e embalados com o mínimo de material possível. Quanto aos processos, devem ser desenhados e operados para reduzir, eliminar ou reciclar os resíduos e subprodutos ecologicamente inadequados, bem como, eliminar substâncias químicas e agentes físicos que apresentam riscos para saúde humana ou ao ambiente, além de conservar energia e materiais, e minimizar ou eliminar os riscos ergonômicos e físicos dos espaços de trabalho. Em relação aos funcionários, a valorização é fundamental, por isso, o trabalho precisa ser organizado para evidenciar a eficiência e criatividade, bem como, permitir o desenvolvimento contínuo das habilidades e competências, além de envolver o colaborar no processo decisório e garantir a segurança e o bem-estar. Por fim, todos os envolvidos no sistema produtivo, desde fornecedores da matéria-prima até a eliminação do produto final devem ser respeitados e aperfeiçoados em termos econômicos, sociais, culturais e físicos, pois a viabilidade econômica não pode ser insustentável em termos ambientais e sociais (Veleva, Hart, Greiner & Crumbley, 2001).

Portanto, os sistemas produtivos sustentáveis requerem processos que não gerem poluição, conservem a energia e os recursos naturais, sejam economicamente viáveis, proporcionem segurança e saúde aos funcionários, comunidade local e consumidores, além de ser socialmente gratificante para os trabalhadores. No entanto, para desenvolver um sistema sustentável é preciso utilizar ferramentas que indiquem os problemas existentes, para que a organização possa definir objetivos específicos na busca da sustentabilidade. Neste sentido, os indicadores podem ser muito úteis, visto que são medidas numéricas nas quais se obtêm informações relevantes, o que promove maior compreensão da realidade, auxilia no processo decisório e possibilita a mensuração do progresso organizacional (Veleva et al., 2001). Então, os indicadores têm a função de medir algo, comunicar as informações de modo simples e

objetivo, considerar o contexto, o investigador e o destinatário interessado, além de ter uma visão sistêmica (Moura, 2002).

A gestão ambiental e a responsabilidade social dependem de um modelo que se utiliza de fatos, dados e informações quantitativas para tomar decisões relacionadas aos impactos causados ao ambiente, portanto, o que não pode ser medido, também, não é possível ser avaliado e, como consequência, não há como tomar decisões sobre quais ações devem ser realizadas (Tachizawa, 2007). Contudo, a elaboração dos indicadores é complexa, pois, necessariamente, precisam indicar a situação da organização quanto aos impactos na sustentabilidade, por exemplo, ao mensurar a emissão de gases de efeito estufa, é importante incluir a contribuição do ciclo de vida do produto. Outros indicadores como percentual de matérias-primas utilizadas a partir de recursos não renováveis, quilogramas de emissões no ar e quantidade de energia utilizada por unidade do produto ou serviço, também são relevantes. Ressalta-se que os indicadores não devem incluir apenas o sistema de produção, mas também, relacionar com o sistema econômico, ambiental e social no qual a empresa está inserida (Veleva et al., 2001).

Os indicadores de sustentabilidade precisam ter uma metodologia de cálculo simples e transparente, de fácil interpretação, bem como indicar, seguramente, o que é relevante para a sustentabilidade, além de ter flexibilidade para mudar e ser capaz de apontar o progresso ou retrocesso daquilo que foi medido. Um sistema de indicadores envolve a identificação de indicadores aplicáveis, quantificáveis e mensuráveis, a um custo de implantação viável. A forma de obtenção dos dados deve ser confiável e acessível, além de ser eficiente em medir o progresso da organização, por meio da comparação com os padrões e metas preestabelecidas. Além disso, a empresa precisa conhecer quais indicadores já foram utilizados e o quão significativos são para a sustentabilidade, as possíveis combinações, bem como, as lacunas existentes e como pode ser utilizado em conjunto, de modo que forneçam subsídios para a tomada de decisão estratégica. Portanto, qualquer abordagem de gestão sustentável deve ser proativa, ou seja, aproveitar as oportunidades e promover as mudanças necessárias a partir de um plano de desenvolvimento sustentável (Spangenberg & Bonniot, 1998; Moura, 2002).

Salienta-se que, assim como a sustentabilidade envolve a visão integrada e equilibrada entre as dimensões econômicas, ambientais e sociais, os indicadores, também, devem ser vistos de modo interligado com cada dimensão, a partir de uma relação de causa e efeito, visto que qualquer mudança em uma dimensão afetará a sustentabilidade da outra (Spangenberg & Bonniot, 1998; Claro & Claro, 2004). Além disso, os indicadores de sustentabilidade devem estar vinculados aos objetivos e metas do desenvolvimento sustentável da organização

(Moura, 2002). Portanto, são fundamentais para o acompanhamento e planejamento das estratégias, com vistas ao aperfeiçoamento contínuo do desempenho organizacional (Callado & Fensterseifer, 2010).

Neste sentido, Azapagic e Perdan (2001) propuseram um conjunto de indicadores aplicáveis em toda indústria, que englobam as três dimensões da sustentabilidade (econômica, social e ambiental), sendo possível fazer comparações com diferentes sistemas, bem como medir o próprio progresso. A estrutura de indicadores traz uma abordagem do ciclo de vida e considera toda a cadeia de suprimento de materiais e energia. A Tabela 1 apresenta esta estrutura de indicadores de sustentabilidade.

Tabela 1.
Estrutura geral de indicadores de desenvolvimento sustentável

Indicadores Ambientais	**Impactos Ambientais**	**Eficiência Ambiental**	**Ações Voluntárias**
	- Uso de recursos - Aquecimento global - Esgotamento do ozônio - Acidificação - Eutrofização - Fumaça fotoquímica - Toxicidade humana - Ecotoxicidade - Resíduo sólido	- Intensidade material e energética - Reciclagem de materiais - Durabilidade do produto - Intensidade de serviço	- Sistemas de gestão ambiental - Melhorias ambientais acima dos níveis de conformidade - Avaliação dos fornecedores
Indicadores Econômicos	**Indicadores Financeiros**	**Indicadores de Capital Humano**	
	- Valor adicionado - Contribuição para o PIB - Despesas com proteção ambiental - Passivos ambientais - Investimentos éticos	- Contribuição para o emprego - Rotatividade de pessoal - Despesas de saúde e segurança - Investimento no desenvolvimento de pessoal	
Indicadores Sociais	**Indicadores Éticos**	**Indicadores de Bem-estar**	
	- Preservação dos valores culturais (inclusão dos *stakeholders*, envolvimento em projetos comunitários) - Normas internacionais de conduta (relações de negócios, trabalho infantil, preços justos, colaboração com regimes corruptos) - Equidade entre gerações	- Distribuição de renda - Satisfação no trabalho - Satisfação das necessidades sociais	

Fonte: Recuperado de "*Indicators of sustainable development for industry: a general framework",* Azapagic e Perdan, 2000, Trans IChemE, p. 243-261.

A partir desses indicadores de sustentabilidade, a organização obtém informações para tomada de decisão a respeito dos seus níveis de sustentabilidade e pode formular estratégias para melhorar as práticas organizacionais, de modo que gerem resultados mais eficientes, além de servir como sinalização para alternativas mais sustentáveis no futuro (Azapagic & Perdan, 2000).

Semelhantemente, Epstein (2008) também propôs alguns indicadores de sustentabilidade, por meio de *drivers* e medidas de desempenho, conforme demonstra a Tabela 2.

Tabela 2.
Indicadores de sustentabilidade

Drivers	**Medidas de Desempenho**
Entradas	- Alinhamento da estratégia de sustentabilidade corporativa - Número e diversidade de unidades de negócios - Diversidade geográfica de produção e vendas - Impacto na sustentabilidade dos processos, indústria e produto - Posição financeira da corporação - Posição competitiva da indústria - Componente da sustentabilidade na avaliação do desempenho gerencial - Recursos disponíveis para sustentabilidade
Processos	- Número de visitas à unidade - Compromisso da liderança na sustentabilidade corporativa - Política de trabalho infantil - Acesso da gestão da sustentabilidade à alta gerência - Excelência nos processos - Recursos dedicados à sustentabilidade - Adoção de códigos e padrões para melhoria da sustentabilidade e número de certificações - Número e nível de pessoal dedicado à sustentabilidade - Horas de treinamento de ética por funcionário - Número de fornecedores certificados para sustentabilidade
Saídas	- Número de unidades fechadas - Volume de resíduos perigosos - Volume de embalagem - Quantidade de compras empresariais minoritárias - Contribuição financeira através de filantropia e marketing relacionado à causa - Percentual e número de mulheres e minoritários em posições superiores - Número de lesões - Número de derramamentos, acidentes e descargas - Número de violações aos direitos humanos e trabalhistas - Resultados da auditoria ética - Taxa de produtos defeituosos - Número de reclamações dos consumidores - Número de queixas dos funcionários - Número de multas - Número de *recall* de produtos - Receita de subproduto - Número de fundos sociais que listam ações da empresa - Número de prêmios recebidos
Resultados	- Receita de materiais reciclados - Receita de marketing relacionado à causa - Aumento das vendas devido a melhor reputação - Redução dos custos de materiais devido à redução de desperdícios - Redução da rotatividade de funcionários - Crescimento da receita - Redução dos custos de limpeza ambiental - Retorno sobre o investimento (ROI) - Lucros

Fonte: Recuperado de "Implementing corporate sustainability: measuring and managing social and environmental impacts", de Epstein, 2008, *Strategic Finance*, p. 30.

Na medida em que as organizações avançam na implementação da gestão da sustentabilidade, a medição do desempenho se torna cada vez mais essencial, visto que o potencial de custos, riscos e benefícios são inerentes ao processo, deste modo, requer um gerenciamento que envolva a medição e integração dos impactos nos sistemas de decisão de investimentos de capital e no retorno sobre o investimento. Salienta-se que as empresas compreendem melhor os benefícios da sustentabilidade quando os investimentos se refletem no aumento das receitas ou na diminuição dos custos. Portanto, as medidas de desempenho precisam estar alinhadas com a estrutura organizacional, com os sistemas de gestão e com a estratégia da empresa. Então, por meio de um modelo de sustentabilidade empresarial é possível medir, avaliar e gerenciar a sustentabilidade corporativa e tomar decisões estratégicas com vistas a melhorar o desempenho organizacional e gerenciar os impactos sociais e ambientais (Epstein, 2008).

A avaliação da sustentabilidade corporativa é imprescindível diante das demandas globais para um desenvolvimento sustentável, apesar da complexidade inerente a esta temática. Neste contexto emergente da sustentabilidade, o desafio empresarial é na operacionalização, portanto, a avaliação é o elemento chave neste processo, contudo, precisa ter uma visão holística e sistêmica, que envolva equidade de soluções nas três perspectivas: econômica, ambiental e social (Gomes, 2015).

Deste modo, Callado (2010) desenvolveu um Modelo *Grid* de Sustentabilidade Empresarial (GSE), o qual mensura a sustentabilidade por meio de indicadores nas dimensões econômica, social e ambiental, que pode ser aplicado em qualquer tipo de organização. Tais indicadores foram definidos pela literatura e submetidos à análise de especialistas no assunto. A Tabela 3 indica os indicadores de sustentabilidade do modelo.

Tabela 3.
Indicadores de Sustentabilidade do Modelo *Grid* de Sustentabilidade.

Dimensão Ambiental		
Sistemas de Gestão Ambiental (SGA)	Reciclagem e reutilização de água	
Quantidade de água utilizada (m3/ano)	Acidentes ambientais	
Processos decorrentes de infrações ambientais	Fontes de recursos utilizados	
Treinamento e educação dos funcionários	Redução de resíduos	
Economia de energia	Produção de resíduos tóxicos	
Desenvolvimento de tecnologias equilibradas	ISO 14001	
Ciclo de vida de produtos e serviços	Qualidade do solo	
Quantidade de combustível fóssil utilizado por ano	Qualidade de águas de superfície	
Dimensão Econômica		
Investimentos éticos	Participação no mercado	Gastos com benefícios
Gastos em saúde e segurança	Passivo ambiental	Retorno sobre capital investido
Investimentos em tecnologias limpas	Gastos em proteção ambiental	Selos de qualidade
Nível de endividamento	Auditoria	Avaliação de resultados da empresa

Lucratividade	Volume de vendas	
Dimensão Social		
Geração de trabalho e renda	Conduta de padrão internacional	
Auxílio em educação e treinamento	Capacitação e desenvolvimento de funcionários	
Padrões de segurança de trabalho	Acidentes fatais	
Ética organizacional	Contratos legais	
Interação com a sociedade	Stress de trabalho	
Empregabilidade e gerenciamento de fim de carreira	Segurança do produto	
Políticas de distribuição de lucros e resultados entre funcionários		

Fonte: Adaptado de "*Modelo de mensuração da sustentabilidade empresarial: uma aplicação em vinícolas localizadas na serra gaúcha*", de Callado (2010), p. 1-216.

Salienta-se que uma gestão com enfoque ambiental e social depende de medição, informação e análise, que são decorrentes das estratégias da organização. Portanto, é fundamental definir indicadores de gestão ambiental e de responsabilidade social, nos quais seus atributos e valores sejam passíveis de medição, de modo que representem com clareza e objetividade o alinhamento de todas as atividades com as metas de gestão ambiental e social (Tachizawa, 2007). A partir da avaliação dos resultados dos indicadores de sustentabilidade, a organização consegue analisar e acompanhar as mudanças ocorridas nos processos e verificar a eficácia quanto ao alcance da sustentabilidade econômica, ambiental e social, visto que, é fundamental um equilíbrio entre estas três dimensões (Callado, 2010).

Neste sentido, Lima (2013) investigou a existência de alinhamento entre as estratégias e práticas de gestão voltadas para sustentabilidade, nas dimensões econômica, ambiental e social, das cooperativas agropecuárias da região Sul do Brasil. Então, a partir da literatura, apontou várias práticas de sustentabilidade, conforme dispostas na Tabela 4.

Tabela 4.
Práticas de gestão voltadas à sustentabilidade econômica, ambiental e social.

Econômica	Programa de controle de qualidade sobre seus produtos ou serviços.
	Participação em feiras, mostras, exposições e outros mecanismos que viabilizem a expansão do mercado.
	Adquire novos equipamentos cuja finalidade seja aumentar a produtividade.
	Promove ações, que ampliem a lucratividade por unidade produzida.
	Expõe seus produtos em eventos como: feiras, mostras ou exposições, fora do mercado onde atua.
	Novos produtos ou serviços são desenvolvidos com a participação de pessoas ligadas ao cliente
	Envolvimento dos colaboradores na solução de problemas enfrentados pela organização.
	As instalações e equipamentos atendem às necessidades de trabalho.
	Apoia a participação de colaboradores em eventos sobre sustentabilidade.
	Acompanha periodicamente os níveis de produtividade da organização.
Ambiental	As atividades operacionais seguem normas ou regulamentos internos relacionados às questões ambientais.
	Realiza o tratamento de efluentes provenientes do processo de produção.
	Realiza ou encaminha para a reciclagem os rejeitos de produção.
	Possui tecnologias destinadas à redução do consumo de energia por unidade produzida.
	Utiliza energias alternativas no processo produtivo, como: eólica, solar ou outras.
	Realiza filtragem de resíduos ou queima de gases oriundos do processo de produção.
	Na escolha e aquisição dos produtos químicos são consideradas as questões ambientais.

	Trabalha com programas, metas ou objetivos organizacionais com vistas a obter certificação ambiental.
	Programa interno para proteger o ambiente: coleta seletiva, programa redução de desperdícios ou outros.
	Utiliza produtos e embalagens que podem ser reutilizados ou reciclados.
Social	Participação de acionistas, colaboradores e sociedade na definição dos planos/políticas organizacionais.
	Há satisfação dos colaboradores em relação a seus ganhos e possibilidades de ascensão profissional.
	O processo de recrutamento externo é realizado, primeiramente, na comunidade local.
	A contratação de novos colaboradores é feita por pessoas especializadas com procedimentos padronizados.
	A organização dá publicidade aos resultados obtidos em relação à produção, finanças, mercado.
	Atividades operacionais de risco recebem atenção especial com ações para segurança do trabalhador.
	A organização realiza cursos de capacitação ou atualização para de seus colaboradores.
	Os colaboradores têm liberdade ou incentivos para sugerir melhorias nos produtos/processos operacionais.
	Envolve-se em iniciativas religiosas, festivas, culturais ou filantrópicas empreendidas pela comunidade.
	A organização adota políticas de inclusão de grupos minoritários como: negros, mulheres, deficientes, etc.

Fonte: Adaptado de "*Estratégias e práticas de gestão, orientadas à sustentabilidade, apropriadas pelas cooperativas agropecuárias do Sul do Brasil*", de L. F. de Lima, 2013, *Doutorado em Administração, Universidade Federal do Paraná*, p. 151-154.

O gerenciamento eficaz de qualquer organização é uma tarefa complexa e depende da capacidade de adaptação aos diferentes contextos ambientais, além das habilidades dos gestores para desenvolver estratégias adequadas aos desafios emergentes. Dessa forma, as práticas organizacionais precisam acompanhar as mudanças que ocorrem no ambiente, a fim de superar aspectos críticos e atender às demandas ambientais (Morgan, 2006), decorrentes da relação de dependência da organização com clientes, fornecedores, concorrentes, sindicatos e órgãos do governo. Portanto, para alcançar a sustentabilidade, as organizações precisam adotar um modelo de gestão que contemple questões econômicas, ambientais e sociais, investir em novas tecnologias e processos, ter melhores condições de fornecimento, obter certificações de qualidade, ter responsabilidade social e ambiental, além de desenvolver uma equipe de trabalho eficiente e comprometida com o negócio (Tachizawa, 2007).

Apesar do crescimento perceptível na busca de práticas de sustentabilidade nas organizações, a ênfase ainda, é voltada para o ambiente interno, com ações relacionadas à otimização dos processos e produtos (Dias, 2009), para redução dos custos e desperdícios, o que, por consequência, impacta na utilização racional dos recursos naturais (Lustosa, 2003). Portanto, há um longo caminho a ser percorrido, para que as empresas sejam, de fato, socialmente justas, economicamente viáveis e ambientalmente corretas, visto que o mais importante na abordagem das três dimensões da sustentabilidade é, justamente, a necessidade do equilíbrio permanente entre elas (Dias, 2009), conforme demonstra a Figura 4.

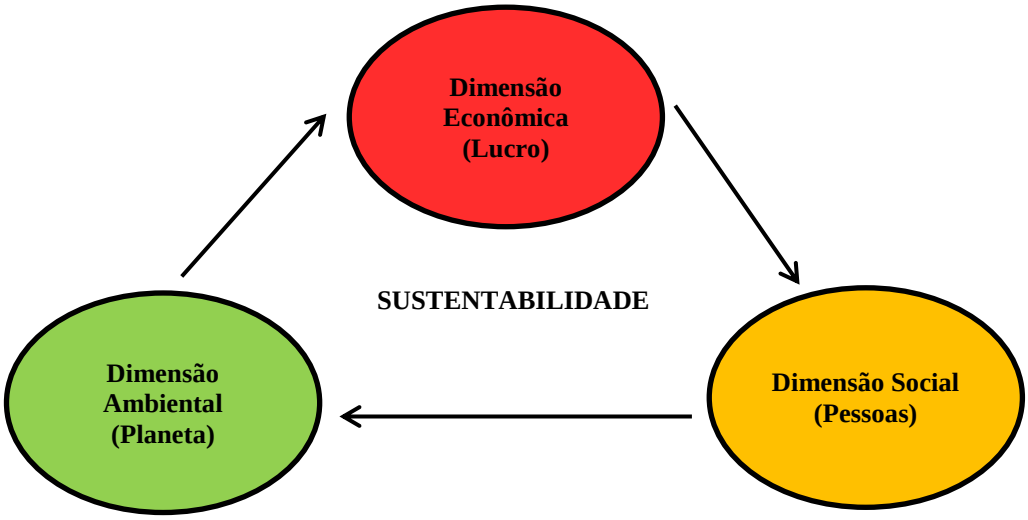


Figura 4. Tripé da Sustentabilidade
Fonte: Recuperado de "*Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade*", de Dias, 2009.

De uma forma mais detalhada, Mauerhofer (2008) desenvolveu uma nova abordagem da sustentabilidade para avaliar as hierarquias e conjuntos de prioridades, referente às dimensões econômica, social e ambiental, denominada de "Sustentabilidade 3D", conforme representada pela Figura 5.

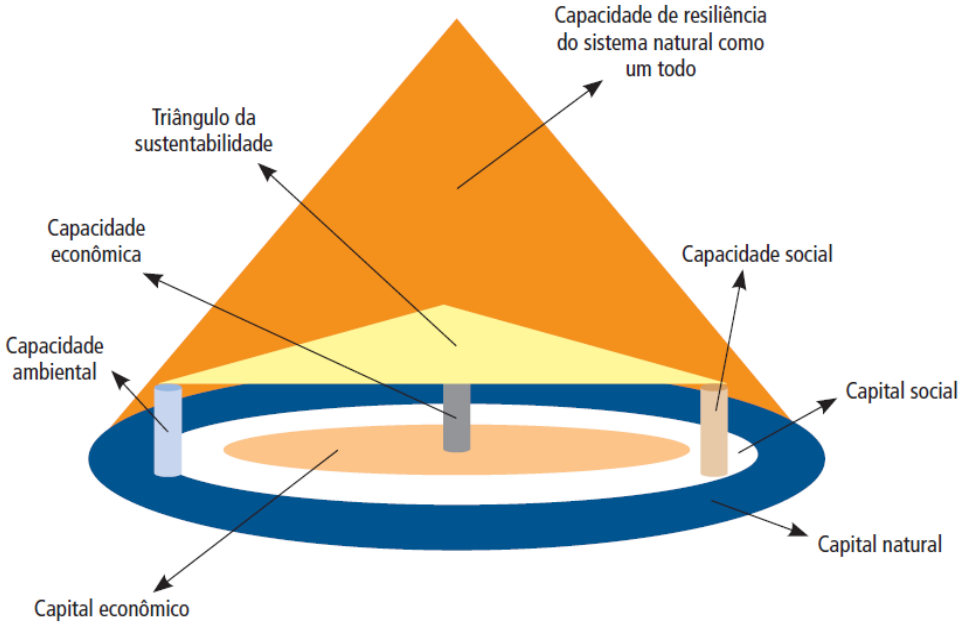


Figura 5. Sustentabilidade 3-D.
Fonte: Recuperado de "3-D Sustainability: an approach for priority setting in situation of conflicting interests towards a sustainable development", de V. Mauerhofer, 2008, p. 498.

A base do cone é representada pelo capital ambiental (natural), social e econômico, sendo que o capital econômico está dentro do capital social e ambos estão dentro do capital

ambiental. Além disso, observa-se que existem três colunas que representam a capacidade ambiental, social e econômica, sendo que estas são influenciadas tanto pelas diferentes formas de capital (econômico, ambiental e social), quanto pelos diferentes fatores do triângulo da sustentabilidade. Portanto, as três capacidades são influenciadas pelo equilíbrio e reinfluência do triângulo 3-D de sustentabilidade. Por fim, as laterais do cone significam os limites do sistema ambiental, ou seja, a capacidade de suporte ambiental, enfatizando que mesmo com o crescimento equilibrado das três colunas, em algum momento o limite do sistema ambiental será atingido (Mauerhofer, 2008).

Ressalta-se que o triângulo 3-D da sustentabilidade possui uma hierarquia de prioridades para o desenvolvimento sustentável, que envolve os seguintes fatores: a suficiência refere-se à manutenção da capacidade total de resiliência da bioesfera; a eco-efetividade consiste na utilização adequada dos recursos naturais para garantir a suficiência dos sistemas naturais do planeta; a equidade ecológica busca a garantia de atendimento das prioridades para gerações presentes e futuras; a socioefetividade visa à maximização socioeconômica dos sistemas sociais; a eco-eficiência objetiva a utilização racional dos recursos naturais e a socioeficiência enfatiza a utilização racional dos recursos econômico-sociais. Portanto, a suficiência e a eco-efetividade influenciam diretamente na capacidade de suporte do ambiente, por sua vez, a equidade ecológica e a socioefetividade reforçam a importância da manutenção do capital social como fator essencial ao capital econômico (Mauerhofer, 2008).

Na busca da sustentabilidade, as organizações têm adotado um posicionamento estratégico que enfatiza o desenvolvimento de atividades éticas, que preservem o meio ambiente e beneficiem a sociedade, além de estar em equilíbrio com o desempenho econômico da empresa (Lima, 2013). Esta nova postura das organizações, tem sido impulsionada pela compreensão de que a lucratividade não representa o único fator de importância para a sobrevivência da empresa, mas que é necessário adotar princípios e ações de sustentabilidade para aumentar a possibilidade de continuidade das atividades e, consequentemente, maximizar o valor de mercado da empresa (Callado & Fensterseifer, 2010). Portanto, não se trata apenas de questões mercadológicas, mas de uma mudança na consciência e postura empresarial, perante as demandas da sustentabilidade (Lima, 2013).

Neste sentido, o comportamento organizacional baseado em princípios e atitudes que promovam ações socialmente responsáveis junto aos stakeholders, contribui para um desenvolvimento sustentável (Munk & Souza, 2009). Salienta-se que o desafio é fazer com que as forças do mercado protejam e melhorem a qualidade do ambiente, visto que a

sociedade cada vez mais se caracteriza pelas exigências por padrões éticos, boa imagem institucional e atuação ecologicamente responsável das organizações (Tachizawa, 2007).

A tendência da preservação ambiental e responsabilidade social são cada vez mais proeminentes nas decisões estratégicas, devido às pressões externas vindas dos stakeholders, como o governo, por meio da regulamentação ambiental, movimentos ambientalistas, clientes e comunidades mais exigentes que valorizam produtos e empresas ecologicamente corretas, além dos interesses dos investidores. As práticas sustentáveis geram impactos na vantagem competitiva, redução dos custos e aumento da lucratividade a médio e longo prazo (Lustosa, 2003; Tachizawa, 2007). Além disso, a empresa utiliza estas práticas para se legitimar diante da sociedade, visto que, além de reduzir os impactos ambientais, também, melhora a sua reputação social (Garrido & Saltorato, 2015). Portanto, diante das pressões externas, as organizações precisam se legitimar para atender às expectativas dos interessados, por meio de suas práticas de sustentabilidade, de modo que isso se reflita na sua permanência e crescimento no mercado e, ainda, promova o desenvolvimento sustentável.

As organizações têm sido pressionadas a adotarem uma gestão ambiental, para redução ou eliminação de emissões, efluentes e desperdícios. Contudo, a resistência em aderir a esta proposta, se deu, inicialmente, pela crença de que o investimento em tecnologias ambientais reduziriam os lucros da empresa (Vinha, 2003). Todavia, as organizações têm percebido que o impacto do passivo ambiental na sua reputação, decorrente de acidentes e crimes ambientais, provoca queda nas vendas e no valor da empresa. Isso representa um custo muito maior do que os investimentos relacionados com a preservação ambiental (Vinha, 2010). Portanto, empresas com práticas mais sustentáveis, conseguem economia de recursos, redução de custos e aumento da produtividade, pela eficiência nos processos, o que se reflete em vantagem competitiva (Vinha, 2003).

As práticas de sustentabilidade, além de aumentar a eficiência operacional e minimizar os impactos ambientais e sociais, podem trazer inúmeras contribuições para as organizações, tais como: redução nos custos, decorrente do uso de tecnologias de produção mais inovadoras; menores custos com problemas de saúde e segurança dos colaboradores, pelos investimentos em um ambiente de trabalho seguro e saudável, o que favorece a produtividade, melhora a motivação e diminui o absenteísmo; facilidade de acesso aos credores, seguradoras, além de melhores taxas para empréstimos; contribui para a reputação da empresa diante da sociedade; e, promove maior vantagem competitiva, pelo fortalecimento das relações com clientes, fornecedores e investidores (Azapagic, 2003).

O contexto da sustentabilidade empresarial requer mudanças na estrutura organizacional para que as práticas diárias estejam em consonância com a visão sustentável, por meio de novas estruturas de governança que se adaptem as questões de sustentabilidade. Salienta-se que a integração da visão da sustentabilidade com as práticas organizacionais depende do comprometimento da alta gestão, que tem o papel de disseminar e estimular novas lideranças com esta visão, em todos os níveis da empresa. Deste modo, é possível consolidar a integração da sustentabilidade, por meio de um conjunto de mecanismos organizacionais, sendo eles: definição do papel da sustentabilidade; programa educacional que promova a sustentabilidade, tanto internamente quanto externamente; comunicação e monitoramento; e, sistema de reconhecimento e valorização das práticas e iniciativas sustentáveis, conforme pode ser visualizado na Figura 6 (Petrini & Pozzebon, 2010).

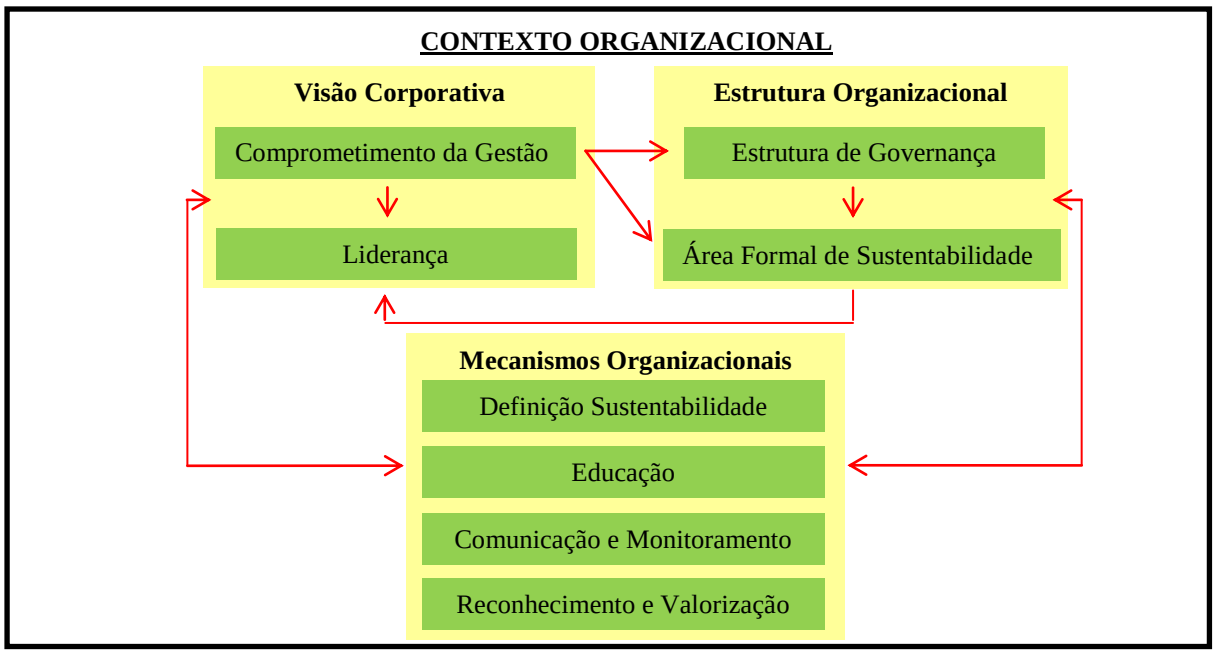


Figura 6. Modelo Conceitual de Integração da Sustentabilidade nas Práticas Empresariais
Fonte: Recuperado de "Integrating sustainability into business practices: learning from Brazilian firms", de M. Petrini e M. Pozzebon, 2010, *Brazilian Administration Review, 7*, p. 369.

O desafio dos gestores das organizações é utilizar os recursos existentes de forma equilibrada e consciente a partir de uma gestão e estratégias eficazes, que preservem o meio ambiente, sem comprometer a continuidade das operações. As práticas de sustentabilidade empresarial dependem da visão sistêmica que integre os agentes econômicos, sociais e ambientais, de forma sustentável, visto que essa tendência é uma condição de sobrevivência, dada as exigências mercadológicas, sociais e governamentais cada vez mais proeminentes nos negócios (Gruba, Dutra & Stock, 2013).

O sucesso na implementação de qualquer estratégia de sustentabilidade depende da compreensão de fatores chaves como: as relações de causa e efeito das ações organizacionais; o impacto dessas ações no desempenho sustentável; as reações dos stakeholders; o impacto potencial e real no desempenho financeiro; integração da sustentabilidade nas operações, estratégias e alocação de recursos; colaboração no gerenciamento do desempenho social e financeiro; e o reconhecimento que a estratégia, a liderança e as ferramentas de implementação são fundamentais neste processo (Epstein, 2008). Neste sentido, o Modelo de Sustentabilidade Corporativa, representado na Figura 7, demonstra as ações e o desempenho de sustentabilidade.

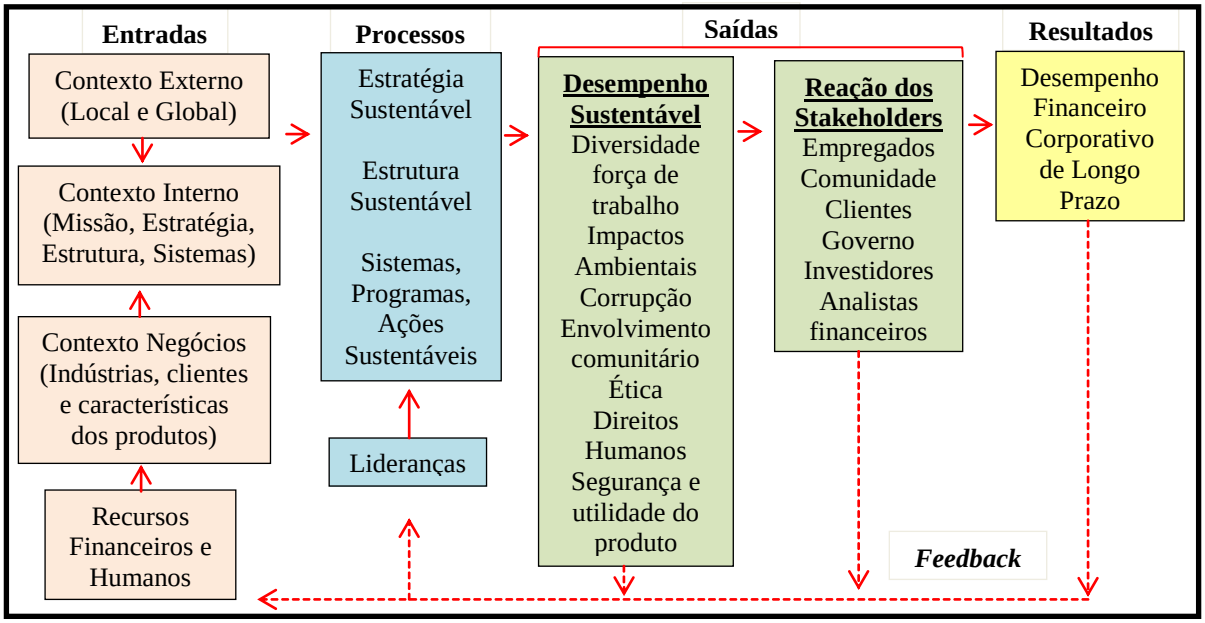


Figura 7. Modelo de Sustentabilidade Corporativa
Fonte: Recuperado de "Implementing corporate sustainability: measuring managing social and environmental impacts", de M. J. Epstein, (2008), *Strategic Finance, 1*, p. 27.

Salienta-se que há três fatores de impactos neste modelo: os custos financeiros da corporação e os benefícios das ações, que estão representados nas saídas (desempenho sustentável e reação dos stakeholders); impactos sociais, oriundos das estratégias de sustentabilidade dos processos; e impacto financeiro por meio do desempenho sustentável, ou seja, os resultados atingidos pela empresa (Epstein, 2008).

A sustentabilidade organizacional é um grande desafio, visto que os stakeholders influenciam fortemente no posicionamento das organizações com relação às práticas sustentáveis, para que estejam de acordo com as normas e valores sociais (Engert & Baumgartner, 2016). Neste contexto, as empresas precisam ajustar sua estrutura organizacional para que tenha flexibilidade e capacidade adpatativa, de modo que respondam

protamente, as novas demandas sociais, sendo que a estratégia é uma ferramenta gerencial fundamental para atender às exigências do ambiente interno e externo (Lima, 2013).

Neste sentido, Marconatto et al. (2013) desenvolveram um modelo conceitual analítico-decisório para o desenvolvimento sustentável adaptável aos diferentes contextos organizacionais, conforme representa a Figura 8.

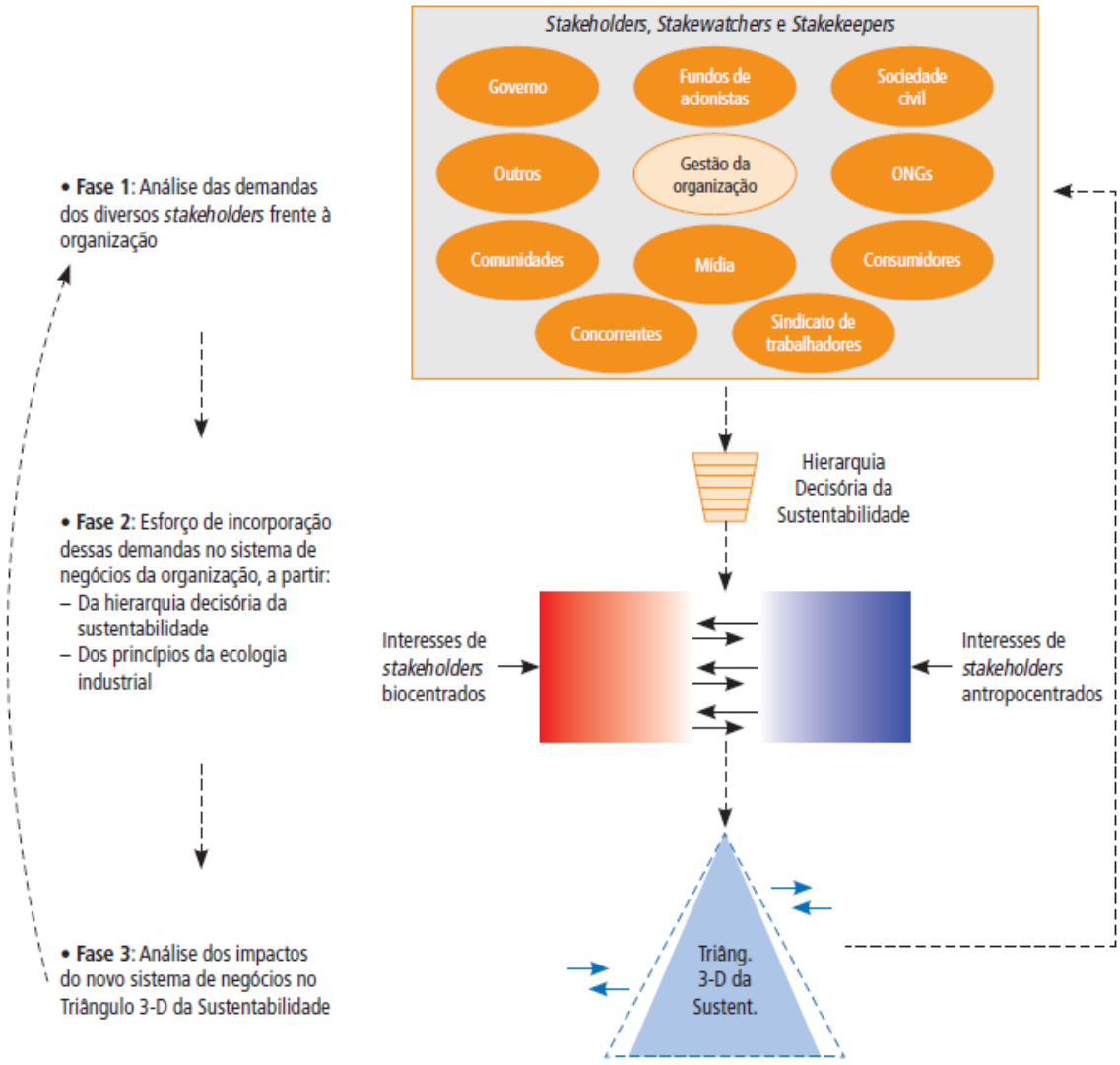


Figura 8. Modelo conceitual analítico-decisório para o desenvolvimento sustentável.
Fonte: Recuperado de "Saindo da trincheira do desenvolvimento sustentável: uma nova perspectiva para a análise e a decisão em sustentabilidade", de Marconatto et al., 2013, *Rev. Adm. Mackenzie*, p. 37.

O modelo divide-se em três etapas, sendo que a primeira consiste nas demandas dos diversos stakeholders que pressionam as organizações de alguma maneira, por isso, requer uma seleção e priorização dos stakeholders para maior eficiência no gerenciamento dos grupos, conforme sua relevância para a empresa. Na segunda etapa, os grupos classificados de acordo com suas exigências são submetidos à hieraquia decisória da sustentabilidade, a partir

da perspectiva do triângulo 3-D da sustentabilidade de Mauerhofer (2008), cujo objetivo é identificar os impactos potenciais que o eventual atendimento às necessidades dos stakeholders trará à sustentabilidade, de um modo geral. Caso as demandas de algum grupo de interesse não atendam aos requisitos dos níveis de hierarquia, é necessário renegociá-las juntos aos seus respectivos stakeholders. Dessa forma, após aprovação em todas as etapas, os stakeholders são incluídos no sistema de negócios da organização, por meio da adequação aos princípios da ecologia industrial (Marconatto et al., 2013).

A terceira fase do modelo consiste na implementação dos novos processos oriundos das demandas dos stakeholders a partir da análise dos impactos das mesmas na realidade organizacional, nos diversos stakeholders e no ecossistema preconizado pelo triângulo 3-D de sustentabilidade, o qual envolve capitais e capacidades econômicas, sociais e ambientais. Na medida em que ocorrem alterações ou desequilíbrios entre os elementos do triângulo da sustentabilidade, é preciso reconfigurar a organização, bem como, adequar os interesses dos seus stakeholders. Portanto, este modelo reflete a característica dinâmica e interdependente do desenvolvimento sustentável, dado que os aspectos econômicos, sociais e ambientais estão em constante transformação, por isso, requer visões e ações conjuntas de interesses, para obter maior chance de sucesso (Marconatto et al., 2013).

Neste sentido, a prática da sustentabilidade nas organizações requer, primeiramente, uma mudança de paradigma de gestão, que seja embasada em valores sustentáveis (Munk & Souza, 2009), visto que a realidade da economia atual é pautada no capitalismo, que por sua vez, enfatiza a máxima produção e consumo desenfreado, contudo, há um desencontro com a capacidade do Planeta. Diante deste contexto, as organizações precisam adequar suas estratégias, visão e missão, de modo que estejam alinhadas com as necessidades ambientais e sociais do ambiente e, ainda, promova maior competitividade no mercado (Gati, 2015).

Essas transformações dependem dessa mudança paradigmática, ou seja, adoção de um novo sistema de valores organizacionais, no qual o pensamento deixa de ser na expansão, quantidade e dominação e passa a ser na conservação, qualidade e parceria, que se concretiza em novas práticas mais sustentáveis. Isso significa ver o mundo de forma holística e sistêmica e, não somente, como um conjunto de partes isoladas. Então, é preciso desenvolver estratégias de negócios para um desenvolvimento sustentável, em termos econômicos, ambientais e sociais, sendo que isso requer uma liderança motivadora e comprometida, além de profissionais preparados para lidar com as demandas ambientais e sociais e, ao mesmo tempo, atender os objetivos econômicos das organizações (Tachizawa, 2007). Ressalta-se que a "legitimação dessa nova maneira de compreender a realidade ocorre somente pela validação

consensual comunitária dos novos valores defendidos", deste modo, os atores sociais tem papel fundamental na legitimidade organizacional (Munk & Souza, 2009, p. 12).

Diante do exposto, é evidente a importância de uma gestão estratégica voltada para a sustentabilidade, como uma forma de atender às pressões dos stakeholders e alcançar legitimidade social. Além disso, busca-se obter maior competitividade no mercado, visto que as práticas de sustentabilidade, também se releftem na imagem e reputação da organização. Os investimentos em inovações tecnológicas, seja nos produtos ou processos, são realizados para minimizar e reparar os impactos causados no meio ambiente, bem como, para ter um diferencial competitivo perante os concorrentes. Deste modo, entende-se que uma gestão com visão sustentável depende da mudança na filosofia, cultura, valores e postura organizacional, para que as estratégias sejam de fato, incorporadas nas práticas cotidianas da organização e promovam o desenvolvimento da sustentabilidade econômica, ambiental e social.

Neste contexto de discussão a respeito da sustentabilidade organizacional, faz-se necessário aprofundar o conhecimento acerca das relações dos stakeholders com as organizações, a fim de compreender como gerenciá-las a partir de uma visão sustentável do negócio, dada a interdepência mútua entre stakeholders e a empresa. Portanto, o próximo item trata sobre a Teoria dos Stakeholders.

2.2 Teoria dos stakeholders

A Teoria dos Stakeholders preconizada por Edward R. Freeman (1984), define stakeholders como "qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pela realização dos propósitos de uma corporação" (Freeman, 2004, p. 228). Os stakeholders possuem ou reivindicam direitos e interesses sob as atividades passadas, presentes ou futuras das organizações, visto que tal postura dos stakeholders é decorrente das ações realizadas pelas empresas, sejam elas legais, morais, individuais ou coletivas (Clarkson, 1995). Deste modo, esta teoria propõe que os gestores considerem todas as partes interessadas no negócio, ao definir suas estratégias, visto que os stakeholders influenciam e são influenciados pelas ações das organizações (Freeman, 2004; Mainardes, Alves, Raposo & Domingues, 2011).

É fundamental compreender as relações com os stakeholders para o gerenciamento estratégico das organizações, pois os problemas e soluções emergem por meio da interação e relação com os indivíduos ou grupos de interesses das empresas. Portanto, o fortalecimento dessas interações reforça o compromisso que possa existir entre as partes interessadas, sendo

que a estabilidade dessas relações depende do compartilhamento de princípios e valores, comunicação, negociação, contratação, gestão de relacionamentos e motivação, de modo que haja consistência e confiança para uma cooperação rentável (Freeman, 1984).

A Teoria dos Stakeholders envolve aspectos descritivos, instrumentais, normativos e gerenciais, pois apresenta um modelo que descreve a organização, além de analisar as interrelações entre a gestão dos stakeholders e o desempenho organizacional, visto que as empresas que gerenciam seus grupos de interesses obtêm maior eficácia em termos de rentabilidade, estabilidade, crescimento, entre outros. Contudo, esta teoria é essencialmente normativa, pois os stakeholders são indivíduos ou grupos com interesses legítimos na atividade da organização, sendo identificados pela reciprocidade de interesses, entre a empresa e os stakeholders (Donaldson & Preston, 1995).

Neste sentido, os stakeholders podem ser classificados em dois grupos: primários e secundários. Os stakeholders primários são compostos pelos acionistas, investidores, empregados, clientes, fornecedores, governo e comunidade, sendo imprescindíveis para a continuidade da organização. Devido à elevada interdependência desse grupo, a insatisfação de alguma parte interessada pode trazer consequências indesejadas à empresa e comprometer os seus resultados. A complexidade desse grupo envolve diferentes direitos, objetivos, expectativas e responsabilidades, por isso, requer uma gestão eficiente que gere valor ou satisfação, de modo que cada parte continue interessada e contribua com a sobrevivência da empresa. Os stakeholders secundários referem-se aqueles que, de certo modo, influenciam ou são influenciados pela empresa, mas não estão envolvidos diretamente com as suas operações, bem como, não são essenciais para a sua sobrevivência, como por exemplo, a mídia. Contudo, os stakeholders secundários podem prejudicar a empresa por meio da oposição às políticas ou programas, adotados para satisfazer seus principais stakeholders (Clarkson, 1995).

Salienta-se que os interesses de todos os stakeholders são valores intrínsecos e, portanto, merecem a devida consideração, sem preterimento de stakeholders. Além do mais, não se trata, unicamente, de uma abordagem descritiva ou de causa-efeito, mas, também, requer o gerenciamento dos stakeholders para identificar os interesses legítimos, que envolve atitudes, estruturas, práticas, políticas e processo decisório. É evidente que nem todos os stakeholders tem o mesmo envolvimento em todos os processos e decisões, porém, é pertinente a identificação dos mesmos (Donaldson & Preston, 1995).

Os stakeholders com interesse legítimo na organização esperam obter benefícios, sem que haja prioridades entre os grupos de interesses. Neste sentido, o modelo da Teoria dos

Stakeholders apresenta relações de interdependência mútua entre a empresa e os seus diversos stakeholders, conforme demonstra a Figura 9.

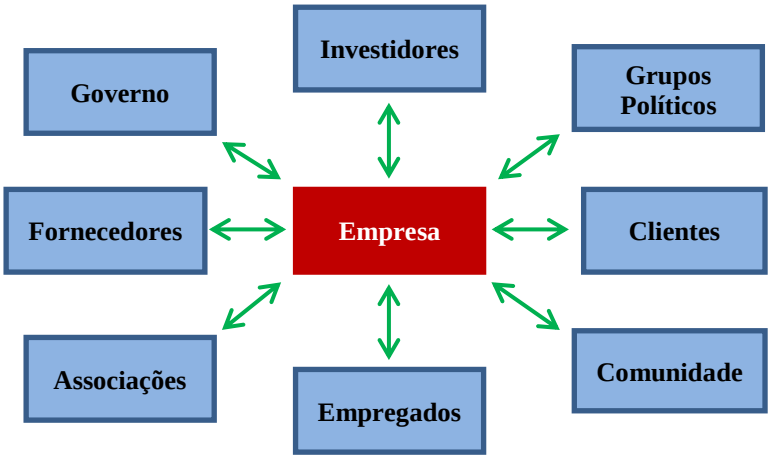


Figura 9. Modelo de stakeholders
Fonte: Recuperado de "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications", de T. Donaldson e L. E. Preston, 1995, *The Academy of Management Review*, *20*, p. 69.

Neste contexto de intercâmbios da empresa com os seus stakeholders, cabe à gestão a função de direcionar atividades e recursos para obtenção de benefícios aos legítimos stakeholders, que são identificados por meio dos danos e benefícios reais ou potenciais das ações organizacionais, independentemente, se existe um contrato explícito ou implícito com a empresa. Portanto, além do cumprimento legal, os gestores são responsáveis em avaliar a legitimidade das expectativas dos stakeholders, a fim de reconhecer e validar os seus interesses para promover o apoio mútuo (Donaldson & Preston, 1995).

A Teoria dos Stakeholders fornece uma base para a organização e seus objetivos, visto que a sua sobrevivência está atrelada à capacidade econômica e social de criar e distribuir riqueza e valor agregado aos grupos de interesse, especialmente, aos principais stakeholders, sendo que, a falta de retenção dos mesmos, decorrente da ineficiência organizacional, bem como, da priorização de um grupo em detrimento de outro, pode acarretar prejuízos e comprometer a continuidade da empresa. Portanto, a gestão dos stakeholders é fundamental para identificar possíveis falhas ou sucessos ao longo do tempo. A organização pode adotar as seguintes estratégias perante os seus stakeholders: a) reativa: nega a responsabilidade e faz menos do que o necessário; b) defensiva: admite a responsabilidade, mas faz o mínimo necessário; c) acomodação: aceita a responsabilidade e faz tudo o que é necessário; e d) proativo: antecipa a responsabilidade e faz além do que é necessário. Salienta-se que, ao definir e aceitar responsabilidades e obrigações com os stakeholders, as organizações reconhecem as reivindicações e a legitimidade dos mesmos e são avaliadas por princípios

morais e éticos, portanto, requer uma postura de equidade e equilíbrio entre as partes (Clarkson, 1995).

Dada a complexidade dos gestores em atender a todas as reivindicações dos seus stakeholders, é preciso estabelecer prioridades de acordo com a dinâmica das relações. Neste sentido, surgiu o Modelo denominado de *Stakeholder Salience*, no qual propõe a análise multidimensional e o dinamismo na identificação dos interessados baseada em três atributos: a) o poder de influência dos stakeholders na empresa; b) a legitimidade do relacionamento dos stakeholders com a empresa; e, c) a urgência da reivindicação dos stakeholders sobre a empresa. O conceito de saliência pode ser definido como "o grau em que os gerentes dão prioridades às reivindicações concorrentes dos stakeholders" (Mitchell, Agle & Wood, 1997, p. 878). A partir desta perspectiva, é possível identificar quem são os stakeholders, como e em que circunstâncias os gestores podem responder aos vários grupos de interesse (Mitchell, Agle & Wood, 1997).

O atributo poder representa a capacidade daqueles que tem poder para produzir os resultados que desejam, sendo que o poder pode ser coercitivo, quando é baseado nos recursos físicos (ameaça, violência, restrição), pode ser poder utilitário, que envolve recursos materiais ou financeiros e, poder normativo que é baseado em recursos simbólicos. Portanto, uma relação pode ter poder quando tem acesso aos meios coercitivos, utilitários e normativos, contudo, não é estável, visto que pode ser adquirido ou perdido, deste modo, o poder é transitório (Mitchell, Agle & Wood, 1997).

O atributo legitimidade refere-se à aceitação social, as estruturas ou comportamentos esperados, que pode estar associado ao poder quando os indivíduos avaliam as relações sociais. A legitimidade e o poder são distintos e independentes, no entanto, podem ser combinados para criar autoridade. Deste modo, uma organização pode ter legitimidade social ou ter uma reivindicação legítima sobre a empresa, contudo, se não houver poder para requerer a sua vontade ou, ainda, ter a percepção da urgência da sua reivindicação, não obterá resultados relevantes junto aos gestores (Mitchell, Agle & Wood, 1997). A legitimidade pode ser definida como "uma percepção ou pressuposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas ou apropriadas em algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições" (Suchman, 1995, p. 574). Apesar de a legitimidade ser um bem social desejável, não se restringe apenas a autopercepção, visto que é algo maior e mais compartilhado, que pode ser definida e negociada de várias formas em diferentes níveis de organização. E o atributo urgência é baseado na importância da reivindicação ou relacionamento com o stakeholder e na sensibilidade do tempo, ou seja, quando o atraso no

atendimento à reivindicação do stakeholder é inaceitável. Portanto, urgência pode ser definida como "o grau em que o stakeholder reivindica atenção imediata" (Mitchell, Agle & Wood, 1997, p. 867).

Os atributos dos stakeholders são variáveis dinâmicas e construídas socialmente, além disso, dependem da consciência por parte da organização. Ressalta-se que os atributos, isoladamente, não servem para explicar a saliência dos stakeholders, mas a combinação dos elementos reforça que a relação entre os stakeholders e os gestores não é estática. O poder ganha autoridade por meio da legitimidade, sendo efetivamente exercido pela urgência. A legitimidade tem direitos devido ao poder e a urgência. Portanto, a combinação da legitimidade com a urgência promove o acesso aos canais de decisão, que associado ao poder, incentiva a ação dos stakeholders, assim, a urgência combinada com a legitimidade e o poder, provoca o reconhecimento recíproco e a ação entre os stakeholders e os gestores (Mitchell, Agle & Wood, 1997).

A partir da definição dos atributos, foram definidas as tipologias dos stakeholders, com base na dinâmica entre eles, o que gerou sete tipos de stakeholders, conforme demonstra a Figura 10.

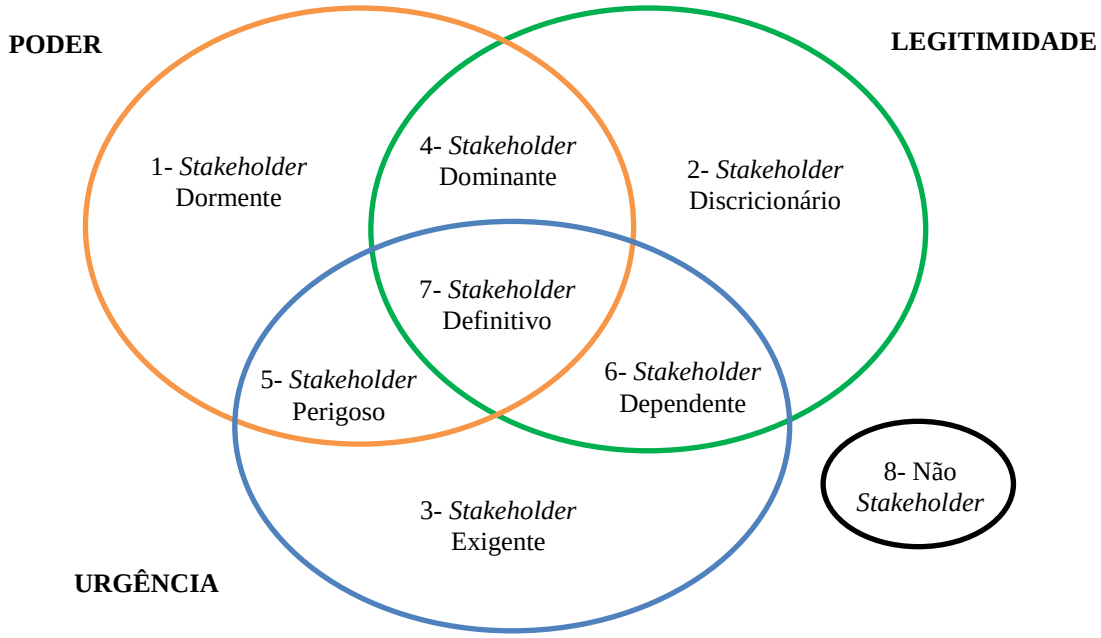


Figura 10. Tipologia e dinâmica dos stakeholders
Fonte: Recuperado de "Toward a theory of stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", de R. K. Mitchell, B. R. Agle, e D. J. Wood, 1997, *The Academy of Management Review*, *22*, p. 874.

O stakeholder definitivo destaca-se na Figura 7, pois apresenta três atributos: poder, legitimidade e urgência. Os stakeholders dominante, dependente e perigoso possuem dois

atributos cada, sendo legitimidade e poder, legitimidade e urgência, poder e urgência, respectivamente. Enquanto que os stakeholders dormente, discricionário e exigente, têm apenas um dos atributos, sendo poder, legitimidade e urgência, nesta ordem. Além disso, há um oitavo tipo, que não possui nenhum atributo, classificado como não-stakeholder, pois não tem relação com a organização.

A Tabela 5 apresenta, detalhadamente, cada tipologia de stakeholder, as características e a classificação.

Tabela 5.
Tipologia de Stakeholder

Tipo de Stakeholder	Característica	Classificação
Latentes	Possui apenas um dos atributos (poder ou legitimidade ou urgência). A relevância é baixa.	Dormente: possui poder para impor sua vontade, mas não tem relação legítima ou urgente, e seu poder é inutilizado. A gestão precisa conhecer este stakeholder para avaliar seu potencial de conseguir um segundo atributo.
		Discricionário: possui legitimidade, mas não tem poder de influência e nem reivindicações urgentes. Apesar de não haver pressão sobre os gerentes, são mais receptivos quanto à responsabilidade social corporativa.
		Exigente: possui urgência nas reivindicações, mas sem poder e sem legitimidade, portanto, é insuficiente para ser além de latente. A gestão precisa conhecê-lo para avaliar seu potencial de conseguir um segundo atributo.
Expectantes	Possuem dois atributos, o que gera uma posição mais ativa, com maior engajamento entre gestores e stakeholders.	Dominante: possuem poder e legitimidade. Podem ter algum mecanismo formal que reconheça a importância do relacionamento com a empresa. Este grupo espera e recebe muita atenção da empresa, inclusive, por meio de relatórios anuais e de responsabilidade social e ambiental.
		Dependente: possui reivindicações legítimas e urgentes, mas não tem poder, dependem do poder de outros interessados para que suas reivindicações sejam consideradas.
		Perigoso: possui urgência e poder, mas não tem legitimidade. O stakeholder coercitivo se torna perigoso para organização.
Definitivo	Possuem os três atributos: poder, legitimidade e urgência.	Os gerentes dão atenção imediata e prioridade aos interesses dos stakeholders definitivos. Qualquer participante expectante pode se tornar definitivo ao adquirir o atributo ausente. É mais provável que um stakeholder dominante se torne definitivo.
Não-Stakeholder	Não possui nenhum atributo.	Não influencia e nem é influenciado pela organização. Não são interessados e nem tem potencial de interesse.

Nota: O Quadro mostra os tipos, características e classificação dos stakeholders. Adaptado de "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts", de R. K. Mitchell, B. R. Agle e D. J. Wood, 1997, *The Academy of Managemet Review, 22,* p. 853-886.

A proposta do Modelo *Stakeholder Salience,* ressalta a importância dos gestores conhecerem a dinâmica dos atributos de poder, urgência e legitimidade dos seus stakeholders, bem como a relação que mantém com a empresa, visto que o poder e a urgência devem ser atendidos para servir aos interesses legais e morais dos stakeholders legítimos (Mitchell, Agle & Wood, 1997).

A partir deste modelo, surgiu uma nova proposta baseada na capacidade de influência mútua entre a organização e seus stakeholders. Deste modo, foram determinados níveis de influência: a) stakeholder regulador: determina as ações da organização, pois tem influência sobre a empresa, que não tem nenhuma ou tem pouca influência sobre o stakeholder; b) stakeholder controlador: comanda as relações com a organização, pois a sua influência sobre a empresa é maior, apesar de se influenciarem mutuamente; c) stakeholder parceiro: a influência é equilibrada e atuam em conjunto; d) stakeholder passivo: o comando da relação é da organização, pois a sua influência é maior, e o stakeholder aceita as decisões; e) stakeholder dependente: não tem poder de influenciar a organização, sendo dependente da empresa para suprir suas necessidades; e, f) não-stakeholder: não há influência nas relações (Mainardes et al., 2011).

Diante do exposto, é evidente a contribuição da Teoria dos Stakeholders para um maior entendimento das relações entre a organização e seus grupos de interesses. Ao compreender a organização como um sistema aberto que interage com o ambiente, sendo influenciada e, ao mesmo tempo, influenciando diversos indivíduos ou grupos, torna-se imprescindível conhecer melhor quem são os stakeholders e como se relacionam com a empresa, em termos de poder, legitimidade e urgência, além do nível de influência dessas relações. A partir disso, é possível identificar quais aspectos ou grupos necessitam de maior prioridade e quais ações e estratégias podem otimizar e equilibrar essas relações, para que, tanto a organização, quanto seus stakeholders estejam satisfeitos.

Neste contexto, as organizações buscam se legitimar junto aos seus stakeholders, a fim de que suas práticas sejam aceitas e apropriadas aos grupos de interesses. Portanto, para compreender melhor este processo de legitimação organizacional, faz-se necessário apresentar a Teoria da Legitimidade, conforme discorre-se no próximo tópico.

2.3 Teoria da legitimidade

A discussão acerca da sustentabilidade sob a perspectiva da Teoria da Legitimidade trata dos mecanismos utilizados pelas organizações para legitimar a sua atuação e institucionalizar-se diante da sociedade. Então, por meio de uma gestão socioambiental, as empresas adotam práticas mais sustentáveis, cientes de que, além da redução nos impactos ambientais, também, traz efeitos positivos na sua reputação (Garrido & Saltorato, 2015), devido à valorização da sua imagem no mercado (Souza, 2011).

A legitimidade é definida como "uma percepção generalizada ou pressuposto de que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de um sistema socialmente construído, de normas, valores, crenças e definições" (Suchman, 1995, p. 574). Portanto, as organizações buscam equilibrar os seus valores sociais e as suas atividades com as normas de comportamento que são aceitas pelo sistema social do qual fazem parte, caso não haja uma congruência nesta relação, a legitimidade organizacional está ameaçada, seja por questões legais, econômicas ou sanções sociais (Dowling & Pfeffer, 1975).

As organizações têm uma relação de interdependência com o ambiente, no qual emerge as necessidades de legitimidade, que por sua vez, são incorporadas e institucionalizadas na estrutura organizacional, por meio de regras, produtos, programas, técnicas, serviços e políticas, com vistas a obter legitimidade no mercado e garantir a sobrevivência. Contudo, se a legitimidade for omitida ou não estiver estabelecida, a organização se torna mais vulnerável ao julgamento e coerção, dos colaboradores, clientes, governo e da sociedade em geral, sendo que isso pode gerar custos e afetar seus resultados (Meyer & Rowan, 1977). Portanto, as organizações buscam a legitimidade para ter continuidade das suas atividades e, ao mesmo tempo, para ter credibilidade (Suchman, 1995). Ao passo que as empresas são aceitas, a legitimidade está adquirida, então, buscam manter ou recuperar a legitimidade que foi abalada ou perdida (Beuren, Gubiani e Soares, 2013).

Neste sentido, existem quatro tipologias de legitimidade: geral, pragmática, moral e cognitiva, que envolvem a percepção construída socialmente das atividades organizacionais, sendo que cada uma delas, apresenta uma dinâmica comportamental diferenciada, conforme são apontadas na Tabela 6.

Tabela 6
Tipologias de Legitimidade de Suchman

Tipologia de Legitimidade	Características
Geral	Refere-se às estratégias de atuação da empresa no seu ambiente de operação, no qual se buscam mecanismos de controle para monitoramento e percepção das mudanças que ocorrem. Qualquer fato que interfira no desempenho ou aceitação da empresa, ações devem ser tomadas com base na missão da organização.
Pragmática	Refere-se aos interesses do público mais imediato da organização, o qual realiza intercâmbios diretos com a organização e pode envolver interdependência política, econômica ou social, sendo que as ações organizacionais afetam visivelmente o bem-estar do público. Um tipo de legitimidade pragmática é a legitimidade de influência, na qual o público apoia a organização por considerá-la receptiva aos seus interesses. A organização incorpora componentes em sua estrutura e adota padrões de desempenho conforme determinado pelo público.
Moral	Refere-se ao bem-estar social que é definido a partir dos sistemas de valores e crenças socialmente construídos. Envolve o julgamento das atividades a partir da perspectiva do que é certo a se fazer, bem como, a avaliação dos resultados, das consequências técnicas, dos processos e procedimentos, das características estruturais e, ainda, do carisma pessoal dos líderes. A manipulação e correção das falhas morais são mais difíceis de corrigir. A

	legitimidade moral envolve quatro formas: consequente; processual; estrutural; e pessoal.
Cognitiva	Refere-se ao apoio ou aceitação da organização como necessária ou inevitável, conforme os conceitos culturais percebidos como certos pela sociedade. A legitimidade pode ser baseada na compreensão ou na aceitação. A compreensão ocorre a partir da previsibilidade e plausibilidade, por meio de modelos em que as atividades organizacionais sejam previsíveis, significativas e convidativas. A legitimidade alcançada por aceitação representa um cenário de coerência cognitiva e mudança integrativa, sendo a mais sutil e poderosa.

Nota: Tabela apresenta as características de cada tipo de legitimidade. Adaptado de "*Managing legitimacy: strategic and institutional approaches*", de M. C. Suchman, 1995, *Academy of Management Review, 20,* p. 571-610.

Observa-se que em todas as tipologias de legitimidade existem características peculiares, o que requer uma gestão diferenciada para cada tipo, com base nas intenções da organização, as quais podem envolver estratégias para ganhar, manter e/ou recuperar a sua legitimidade, visto que o comportamento de seus stakeholders influencia a maneira de obter a legitimação.

Salienta-se que a legitimidade moral engloba quatro formas de avaliações do público, sendo que a legitimação consequente se refere às avaliações de resultados e consequências, ou seja, as organizações são julgadas pelo que, de fato, realizam. Além disso, as organizações também são avaliadas pelas técnicas e procedimentos que são socialmente aceitos (legitimidade processual). A legitimidade estrutural está relacionada com a percepção das características estruturais da organização, como moralmente aceitas para realizar tipos específicos de trabalho. E a legitimidade pessoal baseia-se no carisma dos líderes e representantes da organização, contudo, não tem muita representatividade (Scott, 1977; Suchman, 1995).

De qualquer modo, a legitimidade afeta a percepção do público com relação ao significado, previsibilidade e confiabilidade das organizações (Suchman, 1995). Neste sentido, ao conquistar a legitimidade, as organizações obtêm a aprovação da sociedade ao longo do tempo, portanto, a legitimidade é um processo de acumulação das impressões externas, que são gerenciadas de forma eficaz, o que repercute na reputação da empresa (Souza, 2011). Além disso, a sobrevivência não está atrelada somente a eficiência operacional e aos resultados econômico-financeiros, mas é fundamental que, tanto os produtos quanto os métodos de produção, sejam aceitos pela sociedade (Machado & Ott, 2015). Ressalta-se que as organizações buscam, ao mesmo tempo, ser economicamente viáveis, atender a legislação e ser legítimas, de modo que sejam percebidas e atendam os objetivos organizacionais (Dowling & Pfeffer, 1975).

Ao analisar os tipos de legitimidade, percebe-se que a pragmática tem relação com o interesse do público, então, neste caso, a organização pode oferecer recompensas tangíveis

aos grupos de interesses específicos. Por outro lado, a legitimidade moral e cognitiva requer regras culturais mais amplas, pois, independente de recompensas paralelas, o não cumprimento de práticas socialmente aceitas se reflete no comportamento do público. Outro fator relevante, é que a legitimidade pragmática e a moral são avaliadas pelo discurso explícito, seja em relação ao custo-benefício ou questões éticas. Enquanto que a legitimidade cognitiva requer pressupostos de orientação não dita, sendo que, os discursos defensivos do empreendimento podem afetar a legitimidade já aceita. Portanto, ao passo que a legitimidade passa da pragmática, para moral e cognitiva, se torna mais difícil a defesa e manipulação, contudo, é mais autossustentável (Suchman, 1995).

É evidente que as organizações não conseguem satisfazer plenamente todos os públicos, entretanto, o gestor não pode desconsiderar o sistema de crenças que legitimam a organização na sociedade, portanto, as iniciativas na busca da legitimidade organizacional podem ser significativas, ao passo que as atividades são percebidas como desejáveis e apropriadas no contexto cultural. Diante disso, o desafio dos gestores consiste na definição de estratégias para lidar com o ambiente cultural no qual a organização está inserida, com vistas a ganhar, manter ou recuperar a legitimidade, a partir da perspectiva geral, pragmática, moral e cognitiva. A Tabela 7 apresenta as estratégias de legitimidade definidas por Suchman (1995).

Tabela 7.
Estratégias de Legitimidade de Suchman.

Tipologia	Estratégias de Legitimidade		
	Ganhar	Manter	Recuperar
Geral	- Adaptar-se ao ambiente - Selecionar o ambiente - Manipular o ambiente	Perceber mudanças Favorecer as realizações: - Monitorar as operações - Comunicar-se habilmente - Manter legitimidade	- Normalizar - Reestruturar - Resolver com tranquilidade
Pragmática	Adaptar-se às exigências: - Responder às necessidades - Cooptar integrantes - Construir reputação Selecionar mercados: - Localizar públicos amistosos - Recrutar cooperadores amistosos Anunciar: - Anunciar o produto - Anunciar a imagem	Monitorar interesses: - Consultar opinião de líderes Proteger intercâmbios: - Monitorar a confiabilidade - Comunicar-se honestamente - Manter confiança	- Rejeitar/negar o problema - Criar monitores
Moral	Adaptar-se aos ideais: • Produzir resultados adequados • Incorporar-se a instituições • Oferecer demonstrações simbólicas Selecionar o domínio: - Definir as metas	Monitorar ética: - Consultar profissionais Favorecer a boa conduta: - Monitorar a responsabilidade - Comunicar-se oficialmente - Manter opiniões favoráveis	- Desculpar / Justificar Desassociar: - Substituir pessoal - Rever as práticas - Reconfigurar

	Persuadir: - Demonstrar sucesso - Fazer adeptos		
Cognitiva	Adaptar-se aos modelos: - Reproduzir padrões - Formalizar operações - Profissionalizar operações Selecionar rótulos: - Buscar certificação Institucionalizar: - Persistir - Popularizar novos modelos - Padronizar novos modelos	Monitorar perspectivas: - Consultar aqueles que têm dúvidas Proteger os pressupostos: - Monitorar a simplicidade - Falar com naturalidade - Manter conexões	- Explicar

Nota: Tabela apresenta as estratégias de legitimidade para cada tipologia. Adaptado de "*Managing legitimacy: strategic and institutional approaches*", de M. C. Suchman, 1995, *Academy of Management Review, 20,* p. 571-610.

Observa-se que o processo para ganhar legitimidade é mais complexo, pois envolve mais estratégias da organização, em todas as tipologias, quando comparado com as estratégias para manter e recuperar a legitimidade. Contudo, ao perder ou desestabilizar a legitimidade já conquistada, é preciso unir esforços para recuperá-la, o que pode requerer mudanças mais drásticas, a fim de reverter à situação e obter legitimação junto aos stakeholders.

A construção da legitimidade requer uma gestão proativa, especialmente, em situações de mudanças decorrentes da inovação e inserção de novos produtos ou processos, ou ainda, para atuar em um novo segmento. Este processo requer adequação às exigências externas, comunicação das práticas atuais na busca de apoio e manipulação da estrutura do ambiente para novas crenças de legitimação (Suchman, 1995). Então, por meio da comunicação das suas práticas, as organizações podem ser identificadas por símbolos, valores ou até mesmo, instituições que tem uma base forte de legitimidade social, sendo que isso requer uma mudança na missão organizacional, para ser reconhecida por suas práticas na sociedade (Dowling & Pfeffer, 1975).

As estratégias para manter a legitimidade são tidas como as mais fáceis, comparadas com as estratégias para ganhar ou recuperar, contudo, mesmo as organizações mais seguras podem ter a sua legitimidade ameaçada decorrente do surgimento de problemas imprevistos. Portanto, para manter a legitimidade é preciso perceber e prever as mudanças e desafios emergentes, além de proteger a legitimidade já conquistada, por meio de prevenções de possíveis falhas, aumento dos esforços naquilo que precisa de mais legitimidade e focar no apoio de crenças e atitudes. E quanto à recuperação da legitimidade, as organizações reagem a determinado imprevisto e podem utilizar as mesmas estratégias para ganhar legitimidade, supracitadas, desde que ainda tenha um mínimo de credibilidade junto ao seu público. De um modo geral, a empresa se normaliza e se reestrutura, sem se desesperar (Suchman, 1995).

Para maximizar a legitimidade e obter vantagem competitiva, as organizações devem atender aos critérios racionais estabelecidos no contexto institucional e, ao mesmo tempo, gerenciar as pressões ambientais (Meyer & Rowan, 1977), visto que a legitimidade social ocorre por meio do alinhamento do comportamento racional com as expectativas normativas e culturais da sociedade, favorecendo a criação ou manutenção da reputação da empresa, pela visibilidade e credibilidade junto à sociedade. Portanto, a definição de estratégias e a comunicação são primordiais para desenvolver e manter a legitimidade, ao evidenciar o papel social da organização, o que contribui para geração de valor da empresa (Czinkota, Kaufmann & Basile, 2014), visto que a legitimidade promove uma ligação entre a empresa e a sociedade (Dowling & Pfeffer, 1975).

Diante disso, a divulgação de informações relacionadas à sustentabilidade tem relação com teoria da legitimidade, dado que, teoricamente, as organizações se preocupam com a reputação e aceitação social, fato este que estimula à evidenciação das informações econômico-financeiras e socioambientais, a fim de responder as expectativas dos stakeholders. Desta maneira, as práticas sustentáveis se refletem na valorização organizacional, tanto na sua legitimidade social, quanto no desempenho econômico-financeiro (Farias, 2008). Portanto, a divulgação voluntária de informações dissemina a ideia de uma organização responsável com a sociedade e o meio ambiente, sendo que isto facilita a defesa dos valores, decisões e ações realizadas pelas organizações (Sanconvschi; Silva, 2006).

Neste sentido, as organizações podem adotar quatro estratégias, sejam isoladas ou em conjunto, para se legitimar por meio da evidenciação de informações socioambientais, sendo elas: educar e informar seu público pertinente sobre as mudanças no seu atual desempenho e atividades; mudar a percepção do público pertinente sobre seu atual desempenho e atividades sem ter que mudar seu comportamento atual; manipular a percepção do público pertinente desviando a atenção sobre um assunto que chama atenção para outro assunto relacionado ou mesmo destacando realizações sociais passadas no lugar de informá-los e educá-los; e, mudar as expectativas externas sobre seu desempenho futuro (Lindblom, 1993).

Diante do exposto, supõe-se que as organizações buscam ganhar, manter e/ou recuperar a sua legitimidade por meio da adoção de práticas sustentáveis que atendam às exigências e interesses de seus stakeholders. Deste modo, a gestão da sustentabilidade requer maior eficiência e eficácia, a qual envolve a visão do Tripé da Sustentabilidade, que consiste no equilíbrio dos aspectos econômicos, sociais e ambientais. Associado a isto, é fundamental gerenciar o relacionamento com os stakeholders, para obter legitimação e conquistar maior competitividade frente ao mercado. Neste cenário, entende-se que qualquer forma de

organização tem suas responsabilidades e estratégias, todavia, destaca-se o ramo do cooperativismo agropecuário, pela sua forma de constituição e atuação, cujas atividades estão diretamente relacionadas com as questões da sustentabilidade. Dessa forma, para compreender melhor este sistema de organização, no item a seguir explana-se sobre o cooperativismo.

2.4 Origem e características do cooperativismo

Para discutir a gestão da sustentabilidade no segmento cooperativista, primeiramente, apresenta-se o histórico do cooperativismo, de um modo geral. Na sequência, introduz-se o ramo agropecuário do cooperativismo, no Brasil e no Estado do Paraná, com suas origens e características.

O movimento cooperativista teve seu início em 1844, na cidade de Rochdale-Manchester, interior da Inglaterra, por meio de um grupo de trabalhadores que se uniram para montar um armazém, devido à dificuldade para realizar as compras nos mercados da região. Deste modo, o objetivo era comprar alimentos em quantidades maiores e com preços melhores, sendo que, tudo seria dividido igualmente entre o grupo. Assim, surgiu a primeira cooperativa moderna, a "Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale", baseada em valores e princípios morais, tais como a honestidade, solidariedade, equidade e transparência. Ressalta-se que doze anos após a iniciativa desse grupo, havia 3.450 sócios, com um capital de 152 mil libras (Ocb, 2017b).

No Brasil, a ideia do cooperativismo começou a emergir a partir da época da colonização portuguesa, por funcionários públicos, militares, profissionais liberais, operários e imigrantes europeus. O movimento teve seu marco inicial em 1889, em Minas Gerais, pela fundação da Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, com enfoque para o consumo de produtos agrícolas. Posteriormente, novas cooperativas surgiram, tanto no Estado de Minas Gerais quanto em outras regiões como Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo e Rio Grande do Sul (Ocb, 2017b).

Em 1902, foi fundada a primeira cooperativa de crédito do Brasil, pelo padre suíço Theodor Amstad, com o intuito de contribuir com os moradores do município de Nova Petrópolis-RS, pois não havia banco nesta época, na cidade. Em 1906, surgiram as cooperativas agropecuárias, que foram idealizadas por produtores rurais, juntamente com imigrantes de origem alemã e italiana, que contribuíram com a experiência e cultura de seus

países, a respeito do trabalho associativo e atividades comunitárias (Ocb, 2017b).

Em 1969, o cooperativismo ganhou sua própria entidade de representação, sendo criada a Organização das Cooperativas Brasileiras (Ocb), sociedade civil e sem fins lucrativos, políticos ou religiosos, cuja finalidade é defender os interesses do cooperativismo nacional. Em 1971, o congresso nacional definiu a Política Nacional de Cooperativismo, pela Lei nº 5.764/71, a qual instituiu o regime jurídico das sociedades cooperativas, entre outras providências. Contudo, havia algumas limitações aos associados, as quais foram superadas pela constituição de 1988, com mais autonomia para gestão do cooperativismo, sem a interferência do Estado nas associações (Ocb, 2017b).

No ano de 1995, o cooperativismo brasileiro foi reconhecido internacionalmente, visto que o ex-presidente da OCB, Roberto Rodrigues, foi eleito do primeiro não europeu a presidir a Aliança Cooperativista Internacional (ACI), o que também contribuiu com o desenvolvimento das cooperativas brasileiras. Em 1988, foi criado o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP), com o foco na educação cooperativista, sendo responsável pelo ensino, formação profissional, organização e promoção social dos associados e funcionários das cooperativas brasileiras (Ocb, 2017b).

O cooperativismo é mais do que uma forma de negócios, é uma filosofia de vida que busca o unificar o desenvolvimento econômico e social, a produtividade e sustentabilidade, o individual e o coletivo. Dessa maneira, as cooperativas podem ser compreendidas como uma "associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para atender suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns através de uma empresa de propriedade conjunta e gerenciada democraticamente". Portanto, todos os membros da cooperativa têm direito ao voto com relação às atividades e a distribuição dos benefícios (Ocb, 2017c).

Assim, as pessoas se juntam e se organizam em prol de um objetivo em comum, sendo os donos do próprio negócio, que é pautado nos valores de solidariedade, responsabilidade, democracia e igualdade, a partir da cooperação, transformação e equilíbrio. Neste sentido, o cooperativismo no mundo congrega 1 bilhão de pessoas, representa 250 milhões de empregos, está presente em mais de 100 países, com 2,6 milhões de cooperativas (Ocb, 2017b).

Salienta-se que as cooperativas são uma sociedade de pessoas, com legislação específica, portanto, apresentam características diferentes das sociedades empresárias (Martins et al., 2014), conforme apresenta a Tabela 8.

Tabela 8.
Aspectos da sociedade cooperativa e empresária

Sociedade Cooperativa	Sociedade Empresária
Os donos da cooperativa são os cooperados que residem e produzem na área da cooperativa, conforme estabelecido no Estatuto Social.	Os donos da sociedade são agentes de comércio, indústria ou serviços, podendo ser residentes locais, nacionais ou internacionais.
O princípio básico é a cooperação entre os cooperados.	O princípio básico é o comércio de bens de produção, insumos, compra e venda de produtos, industrialização, intermediação financeira ou prestação de serviços.
O objetivo principal é a prestação de serviços para o cooperado, visando ao seu desenvolvimento.	O objetivo principal é a geração de lucro para os sócios detentores do capital.
O controle é democrático: cada cooperado tem direito a apenas um voto.	O montante de capital investido pelo sócio determina o poder de mando na sociedade.
Nas assembleias das cooperativas, o quórum é baseado no número de cooperados.	As assembleias são formalidades, cujo quórum é baseado no capital votante.
Não é permitida a transferência das quotas-partes a terceiros, estranhos à sociedade.	Pode ser permitida a transferência de ações a terceiros.
O pagamento de juros é reduzido e fixado em estatuto, conforme legislação cooperativista.	O pagamento de juros e dividendos é proporcional ao montante de capital investido pelo sócio na empresa.
As sobras são distribuídas proporcionalmente às operações de cada cooperado.	O lucro é proporcional ao montante de capital investido pelo sócio na empresa.
O resultado permanece na comunidade onde foi gerado, visto os cooperados estarem numa área de ação limitada às condições de reunião, administração, controle, operações e prestação de serviços.	Não há limitação quanto à origem dos sócios, o capital investido pode inclusive ser externo, e os dividendos gerados pelo capital são aplicados pelos sócios onde lhes aprouver.

Fonte: Recuperado de "Agro: conjuntura e cooperativismo", de G. Martins et al., 2014.

Ressalta-se que a proposta do cooperativismo se difere dos demais tipos de organização, no sentido de que é pautado no empreendedorismo e participação democrática, por meio da união de pessoas com objetivos em comum e que compartilham os resultados. Neste sentido, a distribuição das sobras é vinculada às operações e não na participação do capital, além disso, todos têm direito a voto e participam do processo decisório, cujas decisões são baseadas na ajuda mútua, responsabilidade, igualdade, equidade e solidariedade. Desta maneira, a ênfase é na prosperidade coletiva e na busca pelo atendimento das necessidades do grupo, por isso, a cooperativa tem esse enfoque econômico e social (Ocb, 2018b).

O cooperativismo é norteado por sete princípios, que servem de guia para os cooperativistas do mundo todo e que perduram desde a fundação da primeira cooperativa da história (Ocb, 2017a), conforme apresentados na Tabela 9.

Tabela 9.
Princípios do Cooperativismo

Adesão voluntária e livre	As cooperativas são abertas para todas as pessoas que queiram participar, estejam alinhadas ao seu objetivo econômico e dispostas a assumir suas responsabilidades como membro. Não existe qualquer discriminação por sexo, raça, classe, crença ou ideologia.
Gestão democrática	As cooperativas são organizações democráticas controladas por todos os seus membros, que participam ativamente na formulação de suas políticas e na tomada de decisões. Os representantes oficiais são eleitos por todo o grupo.

Participação econômica dos membros	Em uma cooperativa, os membros contribuem equitativamente para o capital da organização. Parte do montante é normalmente, propriedade comum da cooperativa e os membros recebem remuneração limitada ao capital integralizado, quando há. Os excedentes da cooperativa podem ser destinados às seguintes finalidades: benefícios aos membros, para apoio de outras atividades aprovadas pelos cooperados ou para o desenvolvimento da própria cooperativa, sendo tudo decidido democraticamente.
Autonomia e Independência	As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas por seus membros e nada deve mudar isso. Se uma cooperativa firmar acordos com outras organizações, públicas ou privadas, deve fazer em condições de assegurar o controle democrático pelos membros e a sua autonomia.
Educação, formação e informação	Ser cooperativista é se comprometer com o futuro dos cooperados, do movimento e das comunidades. As cooperativas promovem a educação e a formação para que seus membros e trabalhadores possam contribuir para o desenvolvimento dos negócios e, consequentemente, dos lugares onde estão presentes. Além disso, oferece informações para o público em geral, especialmente jovens, sobre a natureza e vantagens do cooperativismo.
Intercooperação	Cooperativismo é trabalhar em conjunto, desse modo que as cooperativas dão mais força ao movimento e servem de forma mais eficaz aos cooperados. Unidas por meio de estruturas locais, regionais, nacionais ou até mesmo internacionais, o objetivo é juntar-se em torno de um bem comum.
Interesse pela comunidade	Contribuir para o desenvolvimento sustentável das comunidades é algo natural ao cooperativismo. As cooperativas fazem isso por meio de políticas aprovadas pelos membros.

Fonte: Adaptado de "Agenda Institucional do Cooperativismo", de Sistema Ocb, 2017a, recuperado de http://www.somoscooperativismo.coop.br/publicacao/1/agenda-institucional-do-cooperativismo, p. 19.

Salienta-se que mesmo após três revisões realizadas pela Aliança Cooperativa Internacional, nos anos de 1937, 1966 e 1995, esses princípios continuam sendo a base do cooperativismo no mundo, idenpendente dos regimes econômicos e políticos (Ocepar, 2017). Destaca-se também a busca constante pelo desenvolvimento sustentável, que além da expressiva representatividade na economia do país, o cooperativismo é um movimento socialmente responsável, que mobiliza pessoas de todas as idades, gêneros, raças e credos, sendo que suas ações são pautadas em valores éticos, honestidade, transparência, democracia e responsabilidade social (Ocb, 2018b).

Para representar o movimento cooperativista no Brasil, em 1970 foi criado o Sistema de Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), cujas competências consistem na integração de todos os ramos de atividade cooperativista, manutenção de serviços de assistência geral quanto à estrutura social, métodos operacionais e orientação jurídica, disponibilização de setores consultivos especializados, além da promoção da representação e defesa do sistema cooperativista. Portanto, o papel do Sistema OCB envolve a representação político-institucional, desenvolvimento da gestão das cooperativas, promoção da cultura e representação sindical, a partir da união de três entidades que dão este suporte, sendo formado pela OCB, o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop) e a Confederação Nacional das Cooperativas (CNCoop), as quais atuam em conjunto com as

organizações estaduais (Ocb, 2018b).

Ressalta-se que o movimento cooperativista brasileiro é representado por um símbolo, constituído por um arco que circunda a marca e simboliza a eternidade do movimento, na cor azul que significa seriedade e planejamento. No centro do arco tem um círculo amarelo que remete ao sol, fonte de luz, riqueza e prosperidade, sendo que dentro do círculo tem dois pinheiros verdes-escuros que representam a imortalidade, perseverança e fecundidade, além da união e ideal da cooperação, conforme se observa na Figura 11.



Figura 11. Símbolo do cooperativismo brasileiro.
Fonte: Recuperado de "Fundamentos do cooperativismo", de Ocb, 2018c, p. 51.

Além da simbologia, também foi criado o Dia do Cooperativismo, em 1923, em um congresso da Aliança Cooperativa Internacional (ACI), desde então, comemorado no primeiro sábado do mês de julho de cada ano (Ocb, 2018c).

As sociedades cooperativas são classificadas em três tipos, denominadas de singular, central ou federação e confederação, 1º, 2º e 3º graus respectivamente. As singulares caracterizam-se como cooperativas para pessoas, com o objetivo de prestar serviços diretos aos associados, sendo constituída por 20 cooperados, no mínimo. É permitida a admissão de pessoas jurídicas, apenas para àquelas que não atuam no mesmo campo econômico da cooperativa. As centrais ou federações são cooperativas para cooperativas, cujo objetivo é organizar os serviços em comum das filiadas, em maior escala, para facilitar a utilização dos mesmos, sendo constituídas por, no mínimo, três cooperativas singulares. As confederações são cooperativas para federações, tendo o mesmo objetivo das centrais ou federações, porém, as confederações são formadas por, no mínimo, três cooperativas centrais ou federações de qualquer ramo (Ocb, 2017b).

Além dessas características, as cooperativas podem atuar em diversos setores da

economia, sendo divididos em 13 ramos, com o intuito de facilitar a organização e representação (Ocb, 2017a), conforme são apresentados na Tabela 10.

Tabela 10.
Ramos do Cooperativismo no Brasil

Ramos	Características
Agropecuário	Reúnem cooperativas de produtores rurais, agropastoris e de pesca. O papel da cooperativa é receber, comercializar, armazenar e industrializar a produção dos cooperados. Além de oferecer assistência técnica, educacional e social.
Consumo	Focam na compra em comum de artigos de consumo para seus cooperados. Podem ser fechadas, as quais admitem como cooperados somente pessoas ligadas a uma mesma cooperativa, sindicato ou profissão, ou podem ser abertas a qualquer pessoa que queira se associar.
Crédito	Promover a poupança e oferecer soluções financeiras adequadas às necessidades de cada cooperado, com um preço justo e condições vantajosas para os associados, visto que o foco são as pessoas e não o lucro.
Educacional	Prover educação de qualidade para formação de cidadãos mais éticos e cooperativos e garantir um modelo de trabalho empreendedor para professores. As cooperativas educacionais reúnem professores, alunos, pais de alunos.
Especial	Oferecer uma oportunidade de trabalho e renda para pessoas com necessidades especiais ou que precisam ser tuteladas, como portadores de deficiência física, pacientes psiquiátricos, dependentes químicos, egressos do sistema prisional, pessoas em cumprimento de penas alternativas e adolescentes em idade adequada de trabalho.
Infraestrutura	Fornecer serviços essenciais para seus associados, como energia e telefonia. Por meio de repasse de energia das concessionárias ou geração própria, garantem o acesso dos cooperados a condições fundamentais para o seu desenvolvimento.
Habitacional	Construir, administrar e manter os conjuntos habitacionais e condomínios para os cooperados que usam autofinanciamentos ou créditos oficiais. Conseguem preços de materiais e mão de obra mais baixos, além de melhores prazos e condições de pagamento.
Produção	Dedicadas à produção de um ou mais tipos de bens e produtos. As cooperativas detêm os meios de produção e os cooperados contribuem com trabalho conjunto. O ramo congrega desde cooperativas de artesãos até metalúrgicas.
Mineral	Pesquisar, extrair, lavrar, industrializar, comercializar, importar e exportar produtos minerais. As cooperativas são responsáveis por todos os processos da atividade mineradora, além de se comprometerem a cuidar da saúde e educação de seus associados.
Trabalho	Reúne profissionais de uma mesma categoria em torno de uma cooperativa para melhorar a remuneração e as condições de trabalho do grupo de associados, ampliando sua força no mercado. É um ramo bastante abrangente, pois as cooperativas podem atuar em todos os segmentos de atividades econômicas.
Saúde	O Brasil é referência neste ramo. Além do pioneirismo, é o país com maior número de cooperativas dedicadas à preservação e à promoção da saúde humana. Reúne cooperativas formadas por médicos, dentistas, outros profissionais da saúde e até pelos próprios usuários. O segmento surgiu no Brasil e se expandiu para outros países.
Turismo e Lazer	Prestam serviços de entretenimento para seus associados, desde viagens a eventos artísticos e esportivos, com opções mais baratas e educativas, além de contribuírem para que as comunidades explorem todo o seu potencial turístico.
Transporte	Prestam serviços de transporte de cargas e passageiros. A gestão é específica para cada modalidade: transporte individual (táxi e moto táxi); transporte coletivo (vans, micro-ônibus e ônibus); transporte de cargas ou moto frete e transporte escolar.

Fonte: Adaptado de "Agenda Institucional do Cooperativismo", de Sistema Ocb, 2017a, recuperado de http://www.somoscooperativismo.coop.br/publicacao/1/agenda-institucional-do-cooperativismo, p. 10-12.

Além das particularidades de cada segmento cooperativista, os números de cooperativas, empregados e associados, no Brasil, também são bem representativos, conforme demonstra a Tabela 11, com base nos dados da Ocb (2017a).

Tabela 11.
Números de Cooperativas, Empregados e Associados no Brasil, por Ramo de Atividade

Ramos	Cooperativas	Empregados	Associados
Agropecuário	1.555	188.177	1.016.606
Consumo	147	14.056	2.990.020
Crédito	976	50.268	7.476.308
Educacional	279	3.966	50.847
Especial	8	9	315
Infraestrutura	125	6.154	955.387
Habitacional	293	886	114.567
Produção	257	3.458	12.494
Mineral	79	187	57.204
Trabalho	895	1.580	193.773
Saúde	813	96.230	225.191
Turismo e Lazer	23	15	1.823
Transporte	1.205	11.209	136.425
Total	**6.655**	**376.795**	**13.230.960**

Fonte: Adaptado de "Agenda Institucional do Cooperativismo", de Sistema Ocb, 2017a, recuperado de http://www.somoscooperativismo.coop.br/publicacao/1/agenda-institucional-do-cooperativismo, p. 13.

Salienta-se a importância do cooperativismo para a inclusão social no Brasil, visto que, em 2015, o número de cooperados representava 6,3% da população brasileira, além disso, ao somar as famílias dos cooperados, estima-se 25,4% do total de brasileiros. Esse segmento também tem uma forte representatividade nas exportações brasileiras, por meio de produtos agropecuários, minérios, calçados, além de serviços de transporte e turismo, dado que, em 2016, exportou Us$5,137 bilhões, com superávit na balança comercial de US$4,6 bilhões decorrente das relações comerciais com 147 países (Ocb, 2017a).

As exportações representaram um aumento de 12,09% no volume bruto, que foi de 3,3 milhões de toneladas em 2015, para 3,7 milhões em 2016. Os principais Estados exportadores são o Paraná com 39,6% (US$2 bilhões), seguido de São Paulo com 22,3% (US$1,1 bilhões), Minas Gerais com 12,3% (US$633 milhões), Santa Catarina com US$623 milhões, Mato Grosso do Sul com US$195,7 milhões e o Rio Grande do Sul com US$170,8 milhões, enquanto que os demais Estados representam US$333,5 milhões. Isso totaliza 240 unidades cooperativas exportadoras para 147 países, distribuídas em 20 unidades federativas no Brasil, tendo como principais destinos a China (18,9%), seguida da Alemanha (7,7%) e dos Estados Unidos (7,6%), segundo dados do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços – MDIC (Ocb, 2017a; Ocergs, 2017).

As cooperativas no Brasil contam com 13 milhões de cooperados, considerando seus familiares, sendo que 51,6 milhões de homens e mulheres são beneficiados direta ou indiretamente, totalizando 372 mil empregos. Destaca-se que em 564 municípios brasileiros, as cooperativas de crédito são as únicas instituições financeiras no local, 807 municípios são atendidos por cooperativas de eletrificação, 428 milhões de toneladas de cargas são

transportadas anualmente por cooperativas, 2 bilhões de passageiros são transportados pelas cooperativas de táxi, além de 38% dos brasileiros são atendidos por cooperativas de saúde (Ocergs, 2017).

No cenário brasileiro, destaca-se o cooperativismo no Estado do Paraná, pela sua representatividade, visto que são 1.247.042 cooperados, US$2.500 milhões de exportações, R$2.350 milhões de investimentos e 2,6 milhões de postos de trabalhos gerados. Ressalta-se também a evolução desses indicadores sociais e econômicos, no horizonte de 2011 a 2015, segundo dados da Ocepar (2016a), conforme exposta na Tabela 12.

Tabela 12.
Indicadores Sociais e Econômicos do Cooperativismo Paranaense

Indicadores	2011	2012	2013	2014	2015
Faturamento (bilhões R$)	32,21	38,13	45,62	50,51	60,33
Cooperativas (unidades)	240	236	231	223	220
Cooperados (pessoas)	735.453	856.098	985.494	1.079.737	1.247.042
Colaboradores (pessoas)	62.389	66.755	72.449	79.241	83.267
Exportações (US$ milhões)	2.200	2.100	2.362	2.400	2.500
Impostos recolhidos (R$ milhões)	913	1.648	1.776	1.300	1.596,9
Investimentos (R$ milhões)	1.100	1.323	2.163	2.805	2.350
Eventos realizados	4.344	4.999	5.479	5.333	6.509
Participações/ treinamentos	129.223	144.445	151.415	160.539	179.920
Postos de trabalhos gerados (milhões)	1,5	1,6	1,7	2,2	2,6
Participação no PIB Agropecuário do PR (%)	55	56	56	56	56

Fonte: Adaptado de Ocepar (2016a).

Diante do exposto, evidencia-se a representatividade do cooperativismo no Brasil e no mundo, bem como a diversidade nos segmentos de atuação. Além disso, evidencia-se a relevância do Estado do Paraná neste contexto. Dentre os setores citados, destaca-se o ramo agropecuário, com o maior número de cooperativas (1.555) e de empregados (188.177) e o terceiro em quantidade de associados (1.016.606), sendo este o segmento objeto de análise do presente estudo, conforme apresentado no tópico seguinte.

2.4.1 Cooperativismo agropecuário no Brasil

O Brasil é referência na produção de alimentos e na geração de emprego e renda, por meio do cooperativismo. As cooperativas agropecuárias produzem diversos alimentos, como arroz, feijão, carne, legumes, frutas, ovos, trigo, leite, café, entre outros, o que enriquece a

mesa dos brasileiros e promove renda aos milhares de produtores rurais. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, o Censo Agropecuário de 2016, apontou que o sistema cooperativista representa, aproximadamente, 48% do total de produção de alimentos do país (Ocb, 2017a).

O cooperativismo é uma alternativa para comercialização, armazenamento e industrialização dos produtos, além da assistência técnica, educacional e social. As cooperativas contribuem com o desenvolvimento do agronegócio e da economia nacional, devido aos constantes investimentos na ampliação e modernização das técnicas e processos, bem como, pelo suporte técnico e tecnológico aos produtores, por meio de engenheiros agrônomos, engenheiros florestais, veterinários, zootecnistas e técnicos agrícolas que somam mais de 8 mil profissionais. Além de ser referência no agronegócio, pela realização de feiras e vitrines tecnológicas (Ocb, 2017b).

A história do cooperativismo agropecuário no Brasil teve seu início no Estado do Paraná, em 1847, com a fundação da primeira cooperativa. Contudo, o setor conseguiu alavancar, apenas a partir de 1907, devido ao lançamento de um projeto cooperativista, pelo governador do Estado de Minas Gerais, cuja finalidade era eliminar os intermediários da produção agrícola, que naquela época, alguns produtos como o café eram controlados por estrangeiros. Desta forma, as cooperativas iniciaram a comercialização nacional dos produtos agropecuários brasileiros, além de aumentar a produção, modernizaram o campo com novas tecnologias e expandiram para o mercado internacional (Ocb, 2017b).

Devido a este fato histórico, esta pesquisa torna-se ainda mais relevante, pois tem como objeto de estudo, uma cooperativa localizada no Estado do Paraná. Portanto, apresenta-se no item a seguir, mais detalhes acerca do cooperativismo agropecuário paranaense.

2.4.1.1 Cooperativismo agropecuário no Estado do Paraná

Os primeiros movimentos cooperativistas surgiram com a chegada dos primeiros imigrantes alemães, que formaram um grupo de 248 pessoas e fundaram a Colônia Rio Negro, no ano de 1829. Os imigrantes trouxeram os valores e a prática da cooperação, o que impulsionou a vida comunitária baseada em atividades em comum, as quais envolviam desde a compra e venda de produtos, como as necessidades de educação e lazer. Vários movimentos inspirados na cooperação surgiram até 1911, por meio dos imigrantes. Contudo, o movimento cooperativista mais importante foi em 1847, com a fundação da Colônia Thereza Cristina às

margens do Rio Ivaí, fundada pelos imigrantes franceses (Ocepar, 2016b).

Em 1969, o movimento cooperativista paranaense ganhou forças, decorrente dos projetos de integração, cuja finalidade era rediscutir a forma de atuação das cooperativas, visto que alguns municípios tinham mais de uma cooperativa, o que implicava em concorrência, enquanto outras cidades não havia nenhuma cooperativa. Os projetos envolveram todo o Estado, o que facilitou o contato entre produtores e cooperativas por meio dos comitês educativos e integração vertical e horizontal. Essa integração favoreceu a participação mais efetiva das cooperativas na atividade econômica, devido à união dos interesses em comum dos produtores e impulsionou as cooperativas ao desenvolvimento de infraestrutura e organização da produção agrícola (Ocepar, 2016b).

Outro fato marcante foi o Projeto Piloto de Autofiscalização, implantado em 1983, cujo objetivo é a autogestão das cooperativas. A ideia de desvincular da ingerência estatal nas cooperativas iniciada na década de 1980, foi pioneira no Brasil. Após a promulgação da Constituição brasileira em 1988, que veda a interferência estatal no funcionamento das cooperativas, foi aprovado o Programa de Autogestão das Cooperativas Paranaenses, em 1990, com os objetivos de orientar a constituição e registro das cooperativas, acompanhar o desempenho, promover educação, capacitação e reciclagem, organizar os cooperados, comunicar e integrar (Ocepar, 2016b).

As cooperativas agropecuárias representam em torno de 56% da economia agrícola do Estado do Paraná, sendo 48% industrializados. Esse ramo conta com 69 cooperativas, com 151.367 associados e 70.171 empregados, no Estado, e as exportações chegam a US$2,03 bilhões ao ano (Ocepar, 2016c). Ressalta-se que para muitos municípios, as cooperativas agropecuárias são a maior geradora de emprego e renda, além de atender cerca de 1/3 da população rural do Estado (Ocepar, 2016a). Salienta-se que a região Oeste do Paraná tem 14 cooperativas agropecuárias, conforme mostra a Tabela 13.

Tabela 13.
Cooperativas Agropecuárias do Oeste do Paraná

Cooperativa	Cidade
Agropar	Assis Chateaubriand
C.Vale	Palotina
Coave	Nova Aurora
Coocentral	Cascavel
Coofamel	Santa Helena
Coopavel	Cascavel
Coopernobre	Toledo
Coovicapar	Toledo
Copacol	Cafelândia
Copagril	Marechal Cândido Rondon

Cotriguaçu	Cascavel
Frimesa	Medianeira
Lar	Medianeira
Primato	Toledo

Fonte: Adaptado de “Cooperativismo”, de Ocepar, 2016a, recuperado de http://www.paranacooperativo.coop.br.

As cooperativas são fundamentais para os pequenos e médios produtores, que representam 78% dos cooperados, com até 50 alqueires. A integração das cooperativas associada aos interesses dos produtores rurais facilita o desenvolvimento de infraestrutura de armazenagem da produção, o que corresponde a 54% da capacidade estática de armazenamento do Estado, equivalente a 15,6 milhões de toneladas. Além disso, na área ambiental, destaca-se a prática do desenvolvimento sustentável, por meio de programas educativos, projetos de recuperação da vegetação e nascentes de água, tratamento de efluentes, coleta seletiva de lixo, reflorestamento, entre outros. Enquanto que a responsabilidade social é realizada por meio de projetos voltados ao aprimoramento cultural, artístico, lazer, saúde e ações assistenciais, além de novos projetos, tecnologias, atividades e capacitações com foco na melhoria dos processos de produção e prestação de serviços aos cooperados (Ocepar, 2016a).

A Tabela 14 apresenta a participação das cooperativas no recebimento da produção agropecuária do Paraná, no ano de 2015 (Ocepar, 2016a).

Tabela 14.
Participação das Cooperativas Agropecuárias na Produção do Paraná

Produtos	Produção Paraná (t)	Produção Cooperativa (t)	Participação Cooperativa/Paraná
Aveia	283.273	58.431	21%
Café Beneficiado	77.441	33.686	43%
Cana-de-açúcar	50.791.057	4.396.618	9%
Milho	128.760	101.670	79%
Cevada	16.207.652	10.554.241	65%
Soja	17.261.788	12.077.604	70%
Trigo	3.284.761	2.095.528	64%
Leite para beneficiamento (ml)	2.687.162	1.216.340	45%
Aves para corte (t)	3.994.430	1.375.493	34%
Suíno para corte (t)	676.257	268.140	40%

Fonte: Adaptado de “Cooperativismo Paranaense: desenvolvimento sustentável no campo e na cidade”, de Ocepar, 2016a, recuperado de http://www.paranacooperativo.coop.br.

Além da participação apresentada na Tabela 10, também ressalta-se a capacidade das agroindústrias das cooperativas do Paraná e a participação no Estado, referente ao ano de 2015 (Ocepar, 2016a), conforme demostra a Tabela 15.

Tabela 15.
Capacidade das Agroindústrias das Cooperativas do Paraná

Setor Agroindustrial	Capacidade Total PR	Participação Cooperativa/Paraná
Rações (t/d)	38.000	47%
Leite		
Usina de Beneficiamento (l/d)	9.0000	56%
Derivados Lácteos (t/a)	500.000	72%
Leite em pó (t/a)	30.000	67%
Carnes		
Suínos (cab./d)	22.000	57%
Aves (cab./d)	5.000.000	40%
Bovinos (cab./d)	5.000	18%
Fiações		
Algodão (t/a)	80.000	45%
Malte de Cevada (t/a)	220.000	100%
Trigo (t/d)	9.500	26%
Milho (t/d)	3.500	23%
Mandioca		
Fécula (t/d)	4.600	33%
Oleaginosas		
Esmagamento de soja (t/d)	35.750	38%
Refino de óleo (t/d)	4.000	29%
Cana		
Açúcar (t/a)	3.100.000	5%
Álcool (t/a)	2.500.000.000	18%
Café		
Torrefação (t/d)	500	10%

Fonte: Adaptado de "Cooperativismo Paranaense: desenvolvimento sustentável no campo e na cidade", de Ocepar, 2016a, recuperado de http://www.paranacooperativo.coop.br.

Diante do exposto, é evidente a relevância do cooperativismo agropecuário no Estado do Paraná e seus reflexos no país e no mundo, devido à diversificação da produção, geração de emprego, renda e tributos, vendas no mercado nacional e internacional, fatos que fortalecem o sistema cooperativista e contribuem para o desenvolvimento sustentável das cooperativas.

Deste modo, salienta-se a necessidade de promover a gestão da sustentabilidade, de forma que fomente ainda mais o crescimento econômico dessas cooperativas, com o cuidado necessário ao meio ambiente e a sociedade, dadas as pressões dos diversos stakeholders por práticas de sustentabilidade, as quais envolvem tanto os aspectos econômicos, quanto ambientais e sociais. Fato este que justifica aprofundar o conhecimento acerca da sustentabilidade das cooperativas do Paraná, no ramo agropecuário, especificamente na região Oeste do Paraná.

Diante desse escopo, foi construído o modelo teórico e a formulação das proposições da pesquisa com base na literatura e estudos anteriores, nacionais e internacionais, conforme exposto no item a seguir.

2.4.2 Gestão das cooperativas agropecuárias

A sustentabilidade de uma cooperativa depende da consolidação de um modelo de gestão que seja eficiente e eficaz, para proporcionar vantagem competitiva, sendo que isso está atrelado ao relacionamento com seus diversos stakeholders. Neste sentido, existem várias metodologias de planejamento que envolvem aspectos estratégicos, táticos e operacionais, sendo interligado a outros sistemas administrativos. Além disso, as cooperativas podem fazer parcerias e alianças estratégicas, a fim de ampliar os resultados, cientes de que é preciso ter a capacidade de identificar e aproveitar as oportunidades de mercado (Oliveira, 2001).

Ressalta-se que o cooperativismo tem suas próprias especificações relativas à sua natureza, além de outras leis e normativos também seguidos pelas empresas mercantins, as quais devem ser cumpridas impreterivelmente, a fim de assegurar a regularidade e legalidade da cooperativa, bem como para obter efetividade e sucesso nos processos de gestão, cujo objetivo é ter sustentabilidade e proporcionar o melhor retorno aos seus cooperados. Portanto, cabe à administração eleita como representante da coooperativa, gerenciar as obrigações de natureza societária, fiscal, contábil, tributária, trabalhista e previdenciária (Ocb, 2018a).

A partir dessa perspectiva, Oliveira (2001) apresenta a estruturação geral do modelo de gestão das cooperativas na Figura 12.

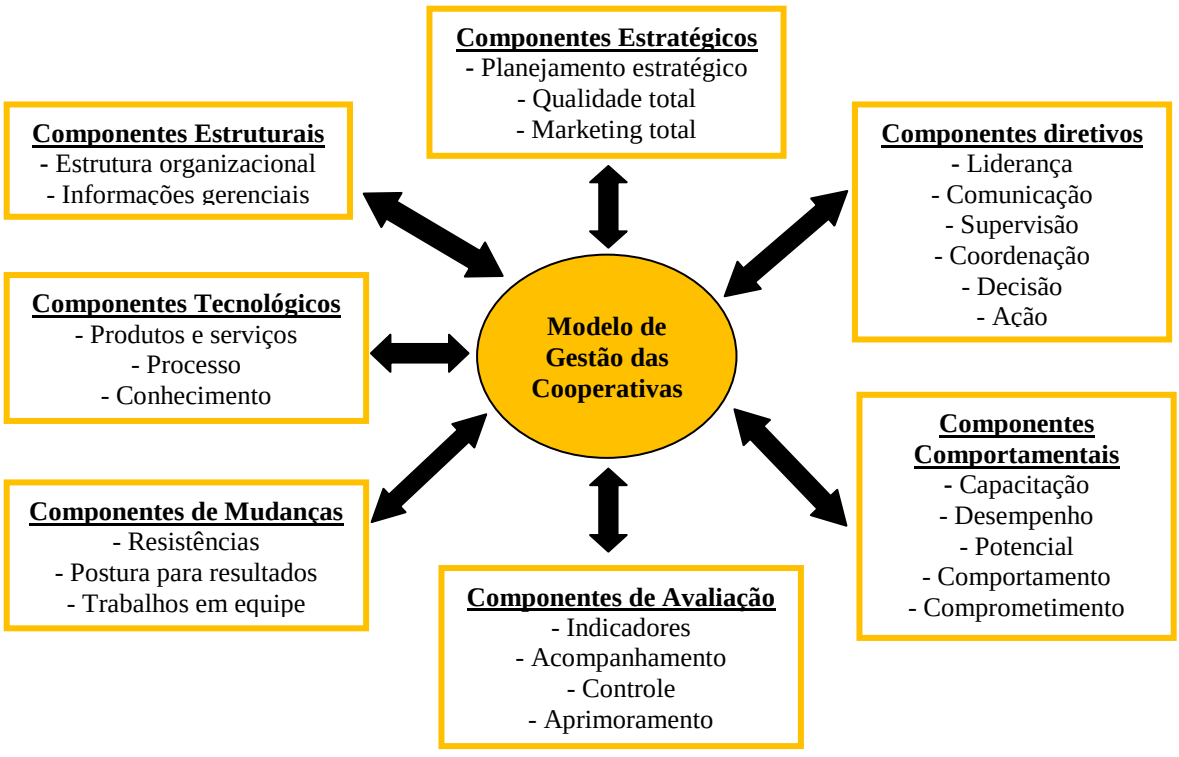


Figura 12. Modelo de gestão das cooperativas e seus componentes.
Fonte: Recuperado de "Manual de Gestão das Cooperativas", de D. P. R. Oliveira, 2001, p. 68.

Observa-se na Figura 12, que a gestão das cooperativas consiste em um “processo estruturado, interativo e consolidado de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados”, com o intuito de promover o crescimento e o desenvolvimento da cooperativa (Oliveira, 2001, p. 68). Todos esses componentes propostos no modelo de gestão das cooperativas atuam de forma interligada e interativa, sendo que o modelo pode ser adaptado conforme a realidade de cada organização, além disso, pode-se complementar com outros instrumentos administrativos (Oliveira, 2001).

Salienta-se que devido à globalização da economia, a competitividade organizacional é afetada pelos agentes econômicos, portanto, mais importante do que o planejamento a longo prazo, é a capacidade de se adaptar às mudanças, identificar as tendências e se inserir no contexto do mercado atual (Rodrigues, 2008).

Ressalta-se que o cooperativismo no Brasil sofre influências dos fatores externos, os quais provocam necessidades de aprimoramento em algumas atividades, tais como: concentração nos focos do negócio; aumento da produtividade, decorrente da eliminação de atividades que não agregam valor a cooperativa; maior flexibilidade estratégica, organizacional e de processos; consolidação de parcerias com diversos stakeholders; otimização do relacionamento com a comunidade e dos aspectos relacionados ao meio ambiente; melhoria na capacitação e atuação dos recursos humanos; gestão por resultados; gestão e redução dos custos; e melhoria contínua dos processos. Todas essas ações visam à consolidação das estratégias e a vantagem competitiva, de forma que a cooperativa tenha sustentabilidade real e duradoura, a fim de viabilizar o negócio para atender às expectativas dos cooperados (Oliveira, 2001).

A vantagem competitiva proporciona maior comprometimento dos cooperados com a cooperativa, além de atrair o mercado em geral, pela diferenciação em relação aos concorrentes. Contudo, tal vantagem depende de uma metodologia estruturada que forneça informações relevantes para o processo decisório, de acordo com o delineamento do planejamento estratégico da cooperativa. Normalmente, o ambiente de atuação das cooperativas é competitivo, por isso requer constante análise e acompanhamento, visto que diversos fatores podem impactar na cooperativa, conforme demonstra a Figura 13.

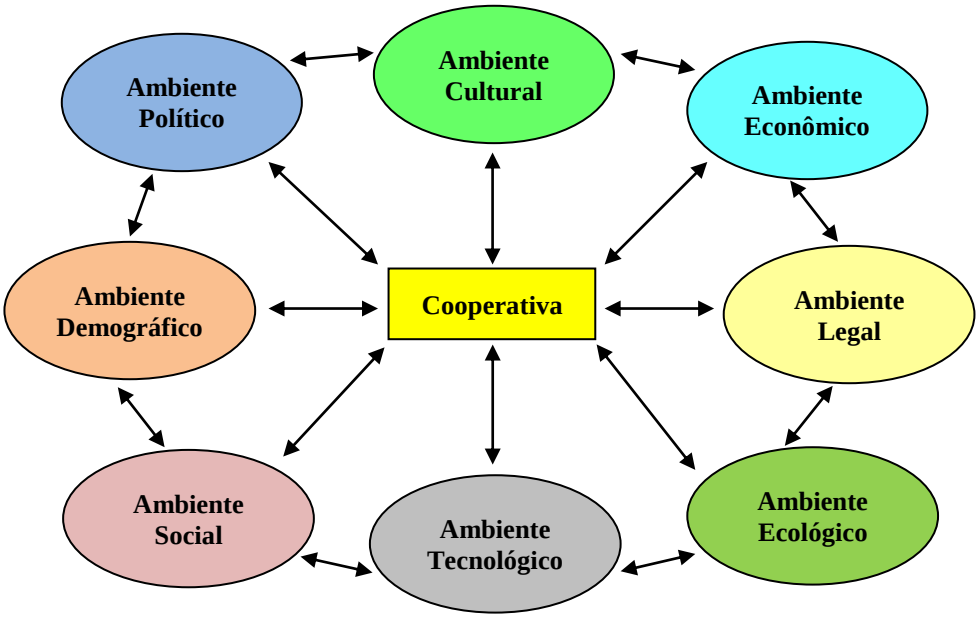


Figura 13. Cooperativa e competitividade do ramo de atuação.
Fonte: Recuperado de "Manual de Gestão das Cooperativas", de D. P. R. Oliveira, 2001, p. 126.

É fundamental que a gestão da cooperativa considere cada uma das partes do ambiente, suas interações e influências, a fim de direcionar a estratégia competitiva de forma mais eficiente para obter um diferencial diante da concorrência. A vantagem competitiva pode ser resultado do ambiente de atuação quando a cooperativa não tem concorrentes muito fortes, não tem dificuldades de recursos financeiros, humanos e materiais, além de ter acesso à tecnologia e boa imagem institucional (Oliveira, 2001).

Além disso, a situação geral da cooperativa também pode contribuir para maior competitividade, por meio de alta tecnologia que reduza seus custos, simplifique o processo produtivo e garanta preços mais competitivos, bem como, pela alta liquidez financeira, baixo grau de endividamento, alto nível de capacitação dos funcionários, sistema de informação gerencial apropriado, boa imagem dos produtos, bom relacionamento com cooperados e com o mercado, capacidade instalada adequada, alto poder de entrada e atuação no mercado e, agilidade e flexibilidade interna. Ressalta-se que o posicionamento da cooperativa também é um fator relevante na competitividade, mediante aceitação do risco calculado, aproveitamento das oportunidades, consciência do que realmente é importante para a cooperativa e cooperados, formulação e operacionalização das estratégias e políticas, visão de mercado, liderança e motivação, abertura à inovação e criatividade, atuação em *lobby*, gestão de projetos e recursos, além de controle e avaliação constantes (Oliveira, 2001).

A proposta da governança cooperativa vem de encontro com o modelo de gestão, baseada em valores e princípios cooperativistas, cuja finalidade consiste em garantir o alcance

dos objetivos de forma sustentável, de acordo com os interesses de seus cooperados. Desta forma, a adoção das práticas de governança tem o intuito de ampliar a transparência da administração, facilitar o desenvolvimento e a competitividade das cooperativas, contribuir para a sustentabilidade e perenidade do modelo cooperativista, aprimorar a participação do cooperado no processo decisório, obter melhores resultados econômico-financeiros, incentivar a inovação e proporcionar a melhoria da qualidade dos serviços ao quadro social e aplicar a responsabilidade social como integração da cooperativa com a sociedade civil (Ocb, 2018b).

Neste sentido, a Figura 14 apresenta a estrutura básica de governança cooperativa (Ocb, 2018b).



Figura 14. Estrutura básica de governança cooperativa.
Fonte: Recuperado de "Manual de governança cooperativa", de OCB, 2018, p. 17.

Ressalta-se que a governança cooperativa é pautada em cinco princípios que norteiam a gestão das cooperativas (Ocb, 2018b), sendo eles:

a) autogestão: os próprios cooperados assumem a responsabilidade pela direção da cooperativa e prestação de contas, de forma democrática e pela representatividade e autoridade legítima;
b) senso de justiça: tratamento igualitário e equitativo a todos os cooperados e relações com a cooperativa e demais stakeholders;
c) transparência: acessibilidade às informações para os stakeholders, de forma confiável e segura;

d) educação: desenvolver o quadro social para formar lideranças com conhecimento de gestão cooperativa;

e) sustentabilidade: gestão ética nas relações internas e externas para geração e manutenção de valor aos stakeholders, na busca da perpetuidade da cooperativa, considerando os aspectos culturais, ambientais, sociais e econômicos.

Salienta-se que os cooperados formam o capital social da cooperativa, portanto, são os proprietários e usuários da sociedade, que por meio de Assembleia Geral tomam as decisões do negócio, dentro dos limites legais e estatutários (Ocb, 2018b). A Figura 15 demonstra a relação do cooperado com a cooperativa (Lauermann, 2016).

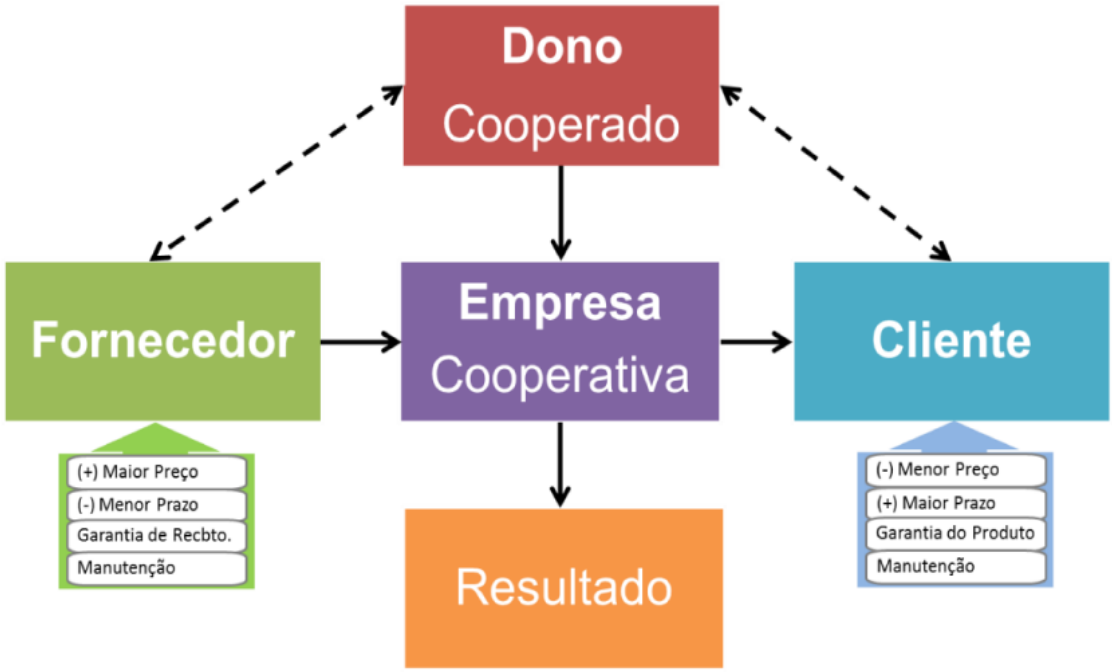


Figura 15. A relação difusa e complexa nas cooperativas.
Fonte: Recuperado de "Análise de desempenho em cooperativas agropecuárias: avaliação do equilíbrio entre as perspectivas econômico-financeiras e econômico-sociais", de G. J. Lauermann, 2016, p. 29.

Ressalta-se que o cooperado também é cliente da cooperativa, pois adquire insumos e utiliza os serviços, desta forma, espera o menor preço e melhor prazo de pagamento possível, além de produtos com qualidade superior, bom atendimento e assistência. Enquanto fornecedor dos produtos à cooperativa, o cooperado busca a melhor negociação de preço com garantia de pagamento o mais breve possível. Além de cliente e fornecedor, o cooperado é o proprietário da cooperativa, por isso, ao fim do exercício tem direito de receber as sobras conforme os estatutos, sendo proporcional à sua movimentação com a cooperativa. Dentre esses papéis, o cooperado também pode atuar como gestor, o qual tem a função de equilibrar

os interesses dos cooperados e sua relação com a cooperativa, na busca de atender aos objetivos sociais e, ainda, dar sustentabilidade a cooperativa (Lauermann, 2016).

Além da Assembleia Geral constituída pelos cooperados, a estrutura básica de governança da cooperativa também é composta pelo Conselho de Administração ou Diretoria, que é um órgão colegiado, previsto em lei e eleito pela Assembleia Geral, encarregado do processo decisório no direcionamento estratégico da cooperativa, sendo um elo entre a propriedade (cooperados) e a gestão. Deste modo, tem poder dado pelos cooperados e presta contas aos mesmos por meio da assembleia geral (Ocb, 2018b).

O Conselho Fiscal também compõe a estrutura de governança como um órgão colegiado e eleito, com poderes estatutários e legais. O objetivo é fiscalizar os atos da administração da cooperativa, sendo subordinado, unicamente, pela Assembleia Geral. Por outro lado, o Conselho Consultivo é facultativo, previsto no estatuto e não deliberativo, sendo formado por conselheiros independentes ou externos, preferencialmente, a fim de dar suporte ao Conselho de Administração, assim como, o Comitê Técnico serve de apoio e suporte para assuntos que requerem maior profundidade e detalhamento. Além disso, existem os Comitês Sociais ou Núcleos que são compostos por cooperados e familiares, divididos por região, produto, especialidade, gênero ou faixa etária, visando à estratificação do quadro social por homogeneidade, para promover maior participação nas definições estratégicas (Ocb, 2018b).

A estrutura também contempla a Auditoria Independente que serve para verificar se as demonstrações econômico-financeiras estão de acordo com a realidade da cooperativa, além de indicar melhorias nas práticas dos controles internos. Enquanto que a Gestão Executiva é responsável pela execução das diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração, bem como pela prestação de contas. Salienta-se que podem integrar a Gestão, o executivo principal que é responsável pela gestão da cooperativa e coordenação das diretorias ou superintendências, sendo escolhido pelo Conselho de Administração, dentre os cooperados ou não. Assim como, diretores ou superintendentes executivos, que são profissionais responsáveis pela elaboração e implementação de todos os processos operacionais e financeiros, mediante aprovação do Conselho de Administração (Ocb, 2018b).

Neste sentido, a estrutura organizacional de uma cooperativa consiste no delineamento das responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões, bem como as relações entre as partes e com o todo organizacional. Desta forma, a estrutura é bastante dinâmica, decorrente da atuação das pessoas que contribuem para o funcionamento da organização. Salienta-se que as cooperativas devem ter uma estrutura organizacional que dê suporte para o alcance dos objetivos definidos no planejamento estratégico. Além disso, é importante o envolvimento e

comprometimento de todos os níveis da empresa, inclusive, dos cooperados, por meio das assembleias gerais ordinárias e extraordinárias. Esta estrutura também requer um sistema de avaliação dos resultados para apresentá-los a todos os cooperados, pelos seus direitos legais enquanto membros da cooperativa, por isso, deve-se abolir os interesses pessoais em prol dos interesses coletivos dos cooperados. Portanto, a eficiência da estrutura organizacional envolve a visão sistêmica e interativa do processo, o que contribui para a qualidade total da cooperativa (Oliveira, 2001).

Outro aspecto relevante e imprescindível para o sucesso da cooperativa é o processo diretivo, visto que a liderança envolve supervisão, motivação, comprometimento, comunicação, treinamento e administração participativa. Portanto, o gestor precisa ter a capacidade de engajar todos os cooperados e colaboradores no desenvolvimento e implementação das ações necessárias para o alcance das metas e objetivos da cooperativa. Ressalta-se que as decisões na cooperativa são tomadas de forma colegiada, ou seja, por meio de reuniões que envolvem o Conselho Diretor ou de Administração, o Conselho Consultivo, bem como os executivos e funcionários, por isso requer planejamento e estruturação (Oliveira, 2001).

Dentre as atribuições do Conselho de Administração de formular as diretrizes estratégicas e aprovar o plano de execução, englobam também, o gerenciamento de riscos corporativos por meio da identificação, prevenção, mitigação e contingenciamento, bem como o gerenciamento de crises com procedimentos padronizados para respostas a situações eventuais, além do desenvolvimento de uma política de sustentabilidade que incorpore questões econômicas, sociais, culturais e ambientais, visando à perenidade da cooperativa e, ainda, a comunicação institucional por meio de porta-vozes que busquem eliminar possíveis distorções entre as declarações das lideranças (Ocb, 2018b).

Neste sentido, para otimizar o processo diretivo das cooperativas, sugere-se que as lideranças orientem e conduzam os gestores e demais funcionários para os objetivos, conforme definição no planejamento estratégico. Além disso, é importante adequar o processo de supervisão com profissionais capacitados, treinados, motivados e comprometidos com os resultados, além de terem conhecimento dos diversos processos desenvolvidos na cooperativa. Paralelamente, é preciso envolver os diversos stakeholders, tais como cooperados, executivos, fornecedores, clientes, dentre outros, na gestão da cooperativa, de modo que tenham conhecimento a respeito de suas ações. Associado a estas questões, a cooperativa deve primar pela qualidade total em seu modelo de gestão, visto que isso facilita o gerenciamento de

problemas ao longo do processo, com vistas a atender às expectativas e necessidades da cooperativa e dos seus cooperados (Oliveira, 2001).

Neste processo de gestão da cooperativa, a transparência e comunicação são fundamentais para o bom relacionamento com os stakeholders, portanto, as informações devem ser equilibradas e de qualidade, além de abordar aspectos positivos e negativos, a fim de promover a veracidade e confiabilidade dos fatos. Desta maneira, recomenda-se a divulgação em relatórios periódicos, de informações de cunho econômico-financeiro, além das exigidas por lei, bem como todos os aspectos da sua atividade, inclusive intangível, especialmente referente aos eventuais riscos, além de informar sobre as atividades do Conselho e seus Comitês e o detalhamento do modelo de gestão e governança da cooperativa. Ressalta-se que o Relatório Anual é o mais importante e abrangente da cooperativa, portanto, deve contemplar todos os aspectos relativos às atividades do período, inclusive, comparando com o exercício anterior, exceto para assuntos confidenciais. Além disso, sugere-se fortemente, a divulgação do Relatório de Sustentabilidade, modelo *Global Reporting Initiative* (GRI) (Ocb, 2018b).

O processo de gestão da cooperativa requer uma estrutura de acompanhamento, controle, avaliação e aprimoramento, cuja finalidade é analisar o desempenho por meio da comparação entre o previsto e o realizado. Esse processo avaliativo envolve os seguintes aspectos (Oliveira, 2001):

a) identificar e corrigir os problemas e falhas, para evitar a reincidência;
b) buscar resultados conforme a previsão estabelecida;
c) verificar se os resultados das estratégias e políticas estão de acordo com o previsto;
d) verificar a interação da estrutura organizacional e de processos da cooperativa, com os objetivos e metas;
e) promover condições para otimização dos processos diretivos e decisórios;
f) adequar as relações interpessoais entre todos os envolvidos na avaliação; e
g) proporcionar informações gerenciais periódicas, para rápidas intervenções no desempenho.

Portanto, é imprescindível que o processo de avaliação dos resultados tenha eficiência, eficácia e efetividade, ou seja, por meio da otimização dos recursos, contribui-se para obtenção dos resultados, cuja relação entre resultados alcançados e os objetivos propostos é a efetividade (Oliveira, 2001).

Salienta-se que é responsabilidade do executivo principal implantar sistemas de controles internos, com vistas a organizar e monitorar o fluxo de informações corretas, reais e

completas sobre o desempenho dos processos operacionais e financeiros, além de informações relacionadas aos riscos e não conformidades. Deste modo, sugere-se a utilização de sistemas de inteligência para facilitar o acompanhamento pelo Conselho de Administração, além de centros de resultados e ferramentas para análise das informações (Ocb, 2018b).

Além disso, existem órgãos de fiscalização e compliance que buscam o alinhamento entre os interesses da administração e dos cooperados, por meio da conformidade das leis e regulamentos internos e externos. Tais órgãos compreendem o Conselho Fiscal, Auditoria Externa e Independente e Auditoria Interna, além dos cooperados que também devem fiscalizar e controlar a cooperativa, visto que são os maiores interessados (Ocb, 2018b).

Outro aspecto relevante no processo de gestão da cooperativa é o relacionamento com seus cooperados, o qual deve incentivar a participação nas decisões da cooperativa, prestar orientações e informações claras e confiáveis, por meio de um canal de comunicação eficaz, além de promover programas de educação continuada, que estimulem a cultura do cooperativismo e, ainda, promover a aproximação dos cooperados com as entidades representativas de classes. Recomenda-se a realização de pesquisa de satisfação dos cooperados com a cooperativa, bem como de seus produtos e serviços, atendimento, imagem, entre outros (Ocb, 2018b).

No âmbito da sustentabilidade, cabe salientar que apesar das iniciativas públicas relacionadas às questões socioambientais, a responsabilidade de preservação ambiental é do agricultor, independente da legislação imposta pelo governo. A cooperativa pode estimular a participação dos agricultores em discussões sobre a ecologia no campo, por meio de palestras, seminários, congressos, além de assistência técnica na propriedade. Contudo, depende do comprometimento dos produtores na implementação de ações e medidas necessárias para conservação e recuperação do meio ambiente, por exemplo, por meio de programas integrados de microbacias para conservação do solo, uso apropriado de defensivos agrícolas, retenção das chuvas e recomposição de matas ciliares. Além disso, as modernas tecnologias disponíveis na agricultura do Brasil, também, contribuem para o equilíbrio ecológico. O Estado do Paraná destaca-se pelo trabalho em microbacias decorrente da parceria entre governo, cooperativa e produtor. Deste modo, espera-se que o movimento cooperativista agropecuário e agroindustrial amplie o escopo de suas ações voltadas para a conservação do meio ambiente, na busca pelo desenvolvimento autossustentado, visto que os custos para recuperar os danos ambientais são mais elevados do que para conservação ambiental (Rodrigues, 2008).

Ressalta-se que a Organização das Nações Unidas para Alimentação e a Agricultura (FAO) tem apoiado as estratégias e programas que visam o desenvolvimento e proteção econômica, social e ambiental, visto que o desenvolvimento rural sustentável requer correções na degradação ambiental e deterioração dos recursos naturais. O governo brasileiro também tem demonstrado preocupação com os aspectos da sustentabilidade, por meio de uma legislação mais rigorosa, inclusive que obriga a elaboração de Relatórios de Impacto Ambiental (RIMA), para empreendimentos potencialmente poluidores (Rodrigues, 2008).

Ressalta-se que as atividades com potencial poluidor e que utilizam recursos ambientais foram classificadas em pequeno, médio e alto, conforme a Lei nº 10.165, de 27 de dezembro de 2000, sendo que a indústria de produtos alimentares e bebidas têm médio nível poluidor, que inclui atividades de beneficiamento, moagem, torrefação e fabricação de produtos alimentares, matadouros, abatedouros, frigoríficos, charqueados e derivados de origem animal, fabricação de conservas, preparação de pescados e fabricação de conservas de pescados, beneficiamento e industrialização de leite e derivados, fabricação e refinação de açúcar, refino e preparação de óleo e gorduras vegetais, produção de manteiga, cacau e gorduras de origem animal para alimentação, fabricação de fermentos e leveduras, fabricação de rações balanceadas e de alimentos preparados para animais, fabricação de vinhos e vinagre, fabricação de cervejas, chopes e maltes, fabricação de bebidas alcoólicas e não alcoólicas, bem como engarrafamento e gaseificação de águas minerais (Brasil, 2018b). No presente estudo a cooperativa investigada, enquanto setor industrial de alimentos se enquadra nesta classificação de médio nível poluidor.

Diante do exposto, é evidente que uma gestão eficiente, eficaz e efetiva da cooperativa é imprescindível para a sustentabilidade. Todavia, o gerenciamento de um empreendimento envolve diversos fatores que influenciam o desenvolvimento das atividades e, por consequência, o alcance dos resultados almejados. Dentre esses fatores, destacam-se aspectos econômicos, sociais e ambientais, os quais compõem a abordagem do *Triple Bottom Line* (Tripé da Sustentabilidade), que preconiza o equilíbrio entre as três dimensões. Portanto, a partir desta perspectiva é fundamental que a cooperativa tenha uma gestão da sustentabilidade que contemple de forma equilibrada tanto as questões econômicas quanto ambientais e sociais, visto que um negócio precisa ser economicamente viável, ambientalmente correto e socialmente justo, para que de fato, possa ser considerado sustentável.

2.5 Modelo teórico e formulação de proposições

O modelo teórico de pesquisa tem o objetivo de evidenciar as relações que serão investigadas entre os construtos (Hair Jr. et al., 2005). O propósito do modelo teórico desenvolvido para este estudo consiste em analisar as relações entre os constructos "práticas de sustentabilidade", na perspectiva do Triple Bottom Line (dimensão econômica, ambiental e social), de Elkington (1997), "pressões dos stakeholders", a partir do Modelo Stakeholder Salience, de Mitchell, Agle e Wood (1997), e "legitimidade organizacional", com base nas estratégias para ganhar, manter e/ou recuperar a legitimidade organizacional, de Suchman (1995).

O desenvolvimento dessa ideia partiu da revisão dos estudos anteriores semelhantes a esta temática, os quais contribuíram para formulação das proposições desta pesquisa. Os estudos anteriores foram segregados em três categorias, referentes aos constructos: sustentabilidade e stakeholders, sustentabilidade e legitimidade e sustentabilidade e cooperativas agropecuárias, os quais são discutidos na sequência.

2.5.1 Estudos Anteriores: Sustentabilidade e Stakeholders

Clarkson (1995) apresentou as conclusões de um programa de pesquisa de 10 anos, com o objetivo de desenvolver uma estrutura e metodologia, fundamentada na realidade do comportamento corporativo, para analisar e avaliar o desempenho social corporativo. As principais conclusões foram as seguintes: é necessário distinguir entre as questões das partes interessadas e as questões sociais, porque as empresas e seus gerentes gerenciam as relações com seus stakeholders e não com a sociedade; é necessário realizar análises no nível apropriado: institucional, organizacional ou individual; é possível analisar e avaliar o desempenho social de uma corporação e o desempenho de seus gerentes no gerenciamento das responsabilidades da corporação e relacionamento com seus stakeholders.

Salienta-se que o stakeholder não é sinônimo de acionista. O objetivo econômico e social da corporação é criar e distribuir riqueza e valor agregados a todos os seus principais grupos de interesse, sem favorecer um grupo à custa de outros. Os stakeholders primários são aqueles cuja participação contínua a corporação é essencial, pois a empresa não pode sobreviver sem eles. Os principais grupos de stakeholders geralmente são compostos por

acionistas e investidores, empregados, clientes e fornecedores, juntamente com o que é definido como o grupo público de partes interessadas: os governos e comunidades que fornecem infraestruturas e mercados, cujas leis e regulamentos devem ser obedecidos e a quem os impostos e outras obrigações podem ser devidos. Existe um alto nível de interdependência entre a corporação e seus principais stakeholders (Clarkson, 1995).

Por outro lado, os stakeholders secundários são aqueles que influenciam ou afetam, ou são influenciados ou afetados pela corporação, mas não estão envolvidos em transações com a corporação e não são essenciais para sua sobrevivência. A mídia e uma ampla gama de grupos de interesse especial são consideradas stakeholders secundários sob essa definição. Eles têm a capacidade de mobilizar a opinião pública a favor, ou em oposição, ao desempenho de uma empresa. Os stakeholders secundários podem se opor às políticas ou programas que uma corporação adotou para cumprir suas responsabilidades ou satisfazer as necessidades e expectativas de seus principais stakeholders (Clarkson, 1995).

Nesta mesma lógica, Pedersen (2000) examinou quem são os gestores em empresas multinacionais e como consideram e valorizam seus stakeholders. Os resultados indicaram que os gerentes ainda possuem uma abordagem bastante restrita na visão da empresa e, principalmente, priorizam alguns stakeholders. Clientes e funcionários são percebidos como stakeholders principais, enquanto que as ONGs, as comunidades locais e a mídia são percebidas como sendo menos importantes. A exceção é o governo, para uma das empresas pesquisadas, o qual é considerado um stakeholder chave. Estes achados parecem diferir da abordagem das partes interessadas para a Responsabilidade Social Empresarial (RSE), o que sugere que as empresas devem ultrapassar a visão dominada pelos acionistas e as formas tradicionais de controle organizacional para uma perspectiva mais ampla dos stakeholders, caracterizada por um alto grau de colaboração, diálogo e engajamento. Os gestores apresentaram diferentes visões acerca de como pensam em relação aos stakeholders. De um modo geral tentam identificar os stakeholders e as responsabilidades sociais a partir da relação com a provisão dos produtos e o sistema de transformação, além de utilizar princípios morais e raciocínios instrumentais para descrever essas relações.

De outra forma, Epstein e Roy (2001) analisaram o desempenho social e financeiro, por meio de uma estrutura que descreve os *drivers* do desempenho social corporativo, as ações que os gerentes podem levar a afetar esse desempenho e as consequências dessas ações no desempenho social e financeiro corporativo. Existem cinco componentes principais desta estrutura e também relações significativas entre esses componentes: estratégia da unidade empresarial e de negócios, ações de sustentabilidade, desempenho da sustentabilidade,

reações dos stakeholders e desempenho financeiro corporativo. As ações de sustentabilidade envolvem estratégias, planos, programas, estruturas e sistemas. O desempenho da sustentabilidade envolve a diversidade da força de trabalho, impactos ambientais, corrupção, envolvimento na comunidade, aprovisionamento ético, direitos humanos, segurança e utilidade dos produtos. Os stakeholders são os funcionários, comunidade, consumidores, governo, investidores e analistas financeiros. Como resultado da gestão dos custos da corporação com as ações de sustentabilidade versus os benefícios das ações percebidos nas reações dos stakeholders, tem-se o desempenho financeiro a longo prazo.

Dessa forma, as organizações precisam definir estratégias que incluem *drivers* internos e externos que estabeleçam uma direção para as ações de sustentabilidade. Isso requer a identificação dos principais stakeholders, além das questões sociais e ambientais associadas ao seu segmento, devido às particularidades de cada negócio e as diferentes pressões as quais estão expostos. Tais pressões são importantes controladores externos de sustentabilidade corporativa. Portanto, para alcançar estratégia corporativa em responsabilidade social, requer a identificação e medição dos *drivers* de desempenho (Epstein & Roy, 2001).

Neste sentido, Buysse e Verbeke (2003) analisaram empiricamente os vínculos entre estratégia ambiental e o gerenciamento dos stakeholders. Os resultados indicaram que a percepção da importância das pressões regulatórias, em termos de tomada de decisão dos impactos ambientais, é mais alta em empresas que adotam uma estratégia de prevenção da poluição e menor em empresas que adotam uma estratégia de liderança ambiental ou estratégia de reação ambiental. Também foi confirmada que empresas que se identificam como praticantes de uma estratégia de liderança ambiental são mais propensas a atribuir grande importância aos stakeholders primários internos (funcionários e acionistas), do que as empresas que previnem a poluição e são reativas ao ambiente. Além disso, as empresas que se identificam como praticantes de uma estratégia de liderança ambiental são mais propensas a atribuir grande importância aos stakeholders secundários, como os concorrentes, exceto para organizações não-governamentais e a mídia, do que as empresas que previnem a poluição e são reativas ao ambiente.

Os stakeholders foram classificados em primários externos (consumidores nacionais e internacionais, fornecedores nacionais e internacionais); stakeholders secundários (concorrentes nacionais e internacionais, acordos internacionais, organizações não-governamentais e mídia); e primários internos (funcionários, acionistas, instituições financeiras); regulatórios (governo nacional e regional, agências públicas) (Buysse & Verbeke, 2003).

Por sua vez, Hart e Milstein (2003) desenvolveram um modelo complexo multifacetado de criação de valor para os acionistas, o qual leva em consideração os desafios globais do desenvolvimento sustentável. A sustentabilidade não é irreconciliável com o crescimento econômico, mas ao contrário, pode ser importante fonte de vantagem competitiva e de geração e valor para acionistas e comunidade em geral. O modelo de valor sustentável inclui fatores motivadores de sustentabilidade associados com estratégias e práticas de negócios, tanto internas quanto externas, em uma perspectiva de curto e longo prazo, que correspondem a uma dimensão do valor do acionista, conforme demonstra a Figura 16.

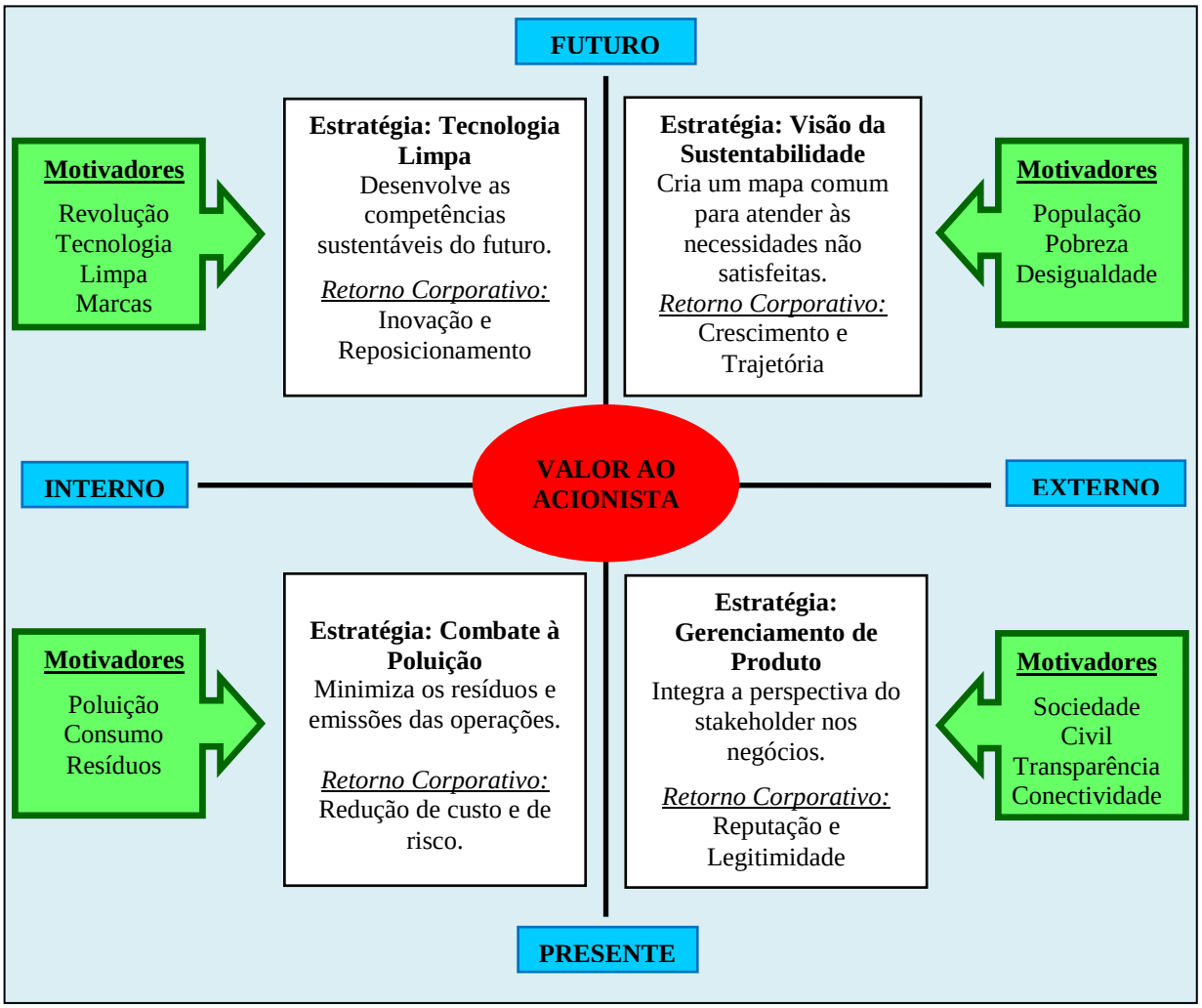


Figura 16. Modelo de Valor Sustentável.
Fonte: Recuperado de "Creating sustainable value", de S. L. Hart e M. B. Milstein, 2003, *Academy of Management Executive, 17*, p. 60.

Observa-se que ao desenvolver estratégias que envolvam práticas mais sustentáveis, a organização obtém no curto prazo uma redução nos custos e riscos, além de promover a inovação e reposicionamento no longo prazo. Associado a isso, quando ocorre a integração

dos stakeholders, gera um reflexo na reputação e legitimidade da empresa. A partir da incorporação da visão da sustentabilidade, a organização consegue crescer ao longo do tempo. Ressalta-se que para criar valor ao acionista é necessário considerar o conjunto de desafios da sustentabilidade para obter crescimento lucrativo no futuro (Hart & Milstein, 2003).

Nesta mesma linha de pensamento, Azapagic (2003) propôs um Sistema de Gestão de Sustentabilidade Empresarial que permite a tradução dos princípios gerais do desenvolvimento sustentável para prática corporativa conforme apresenta a Figura 17.

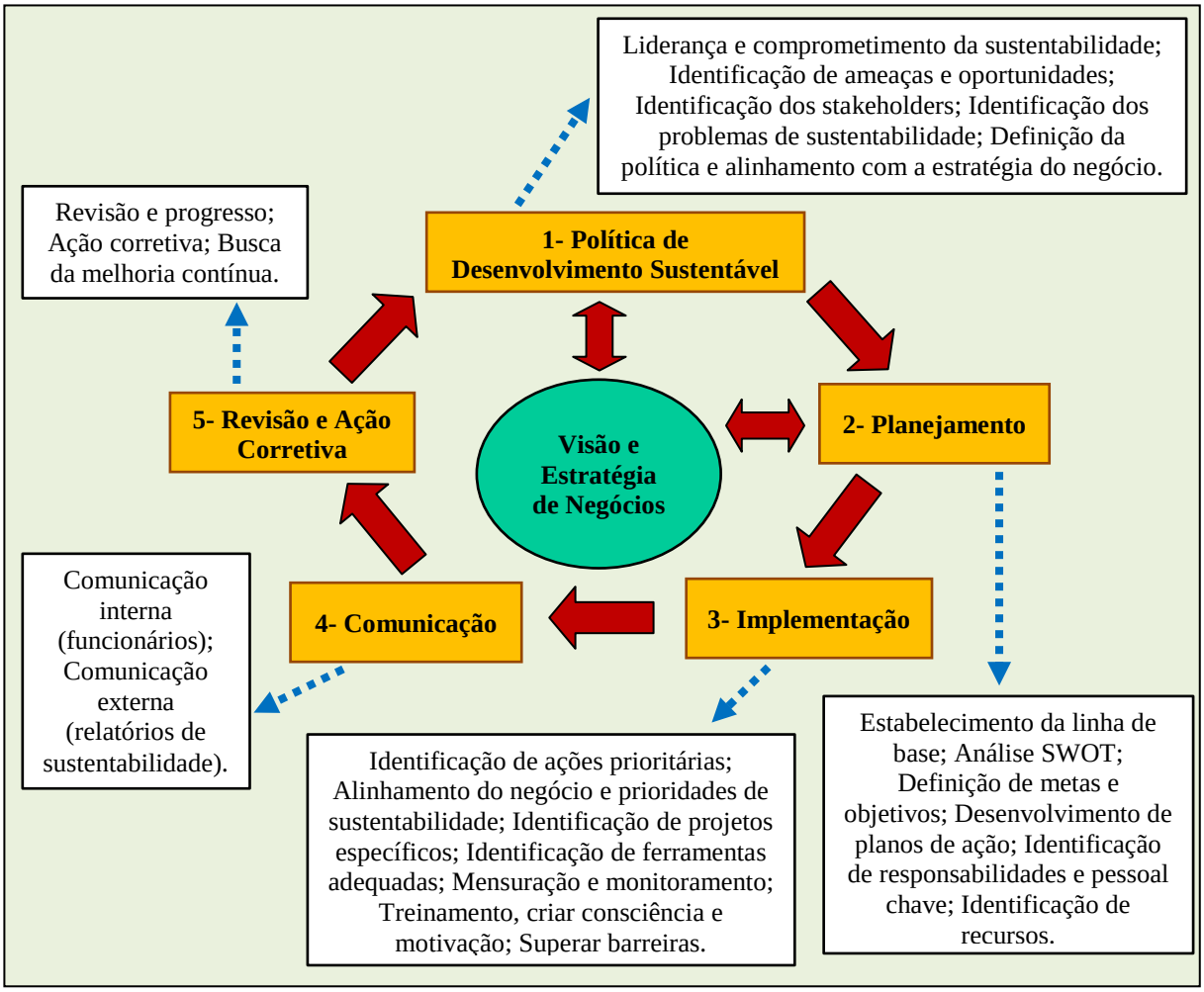


Figura 17. Sistema de Gestão da Sustentabilidade Empresarial.
Fonte: Recuperado de "Systems approach to corporate sustainability: a general management framework", de A. Azapagic, 2003, *Trans IChemE, 81*, p. 305.

O sistema corporativo de gerenciamento de sustentabilidade proposto na Figura 17 oferece um quadro para uma incorporação estruturada de visão da sustentabilidade em prática corporativa, por meio de uma abordagem de sistemas adequada para ser compatível com outros sistemas de gerenciamento, que inclui a Gestão da Qualidade Total e o Sistema de

Gestão Ambiental. Salienta-se que o Sistema de Gestão da Sustentabilidade Empresarial fornece uma prática orientação, passo a passo sobre: a identificação dos stakeholders e questões de sustentabilidade; o desenvolvimento de uma política de sustentabilidade; análise *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), que significa (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças) e medição do nível de sustentabilidade, por meio da utilização de indicadores e comunicação das políticas e progressos, com a inclusão do relatório de sustentabilidade (Azapagic, 2003).

Com uma outra visão, Bonacchi e Rinaldi (2007) sugeriram um sistema de medição de desempenho com base em instrumentos gerenciais, que organizam um conjunto de medidas primárias e secundárias, relacionadas com a satisfação dos stakeholders. A proposta consiste em complementar o planejamento e controle com o sistema de medição de desempenho para sustentabilidade, especialmente, com relação à definição e o equilibrio das dimensões econômica, ambiental e social, além de incluir os stakeholders nessa estrutura. Salienta-se que o desenvolvimento sustentável é a única garantia de sobrevivência a longo prazo, portanto, todas as decisões de negócios devem ser embasadas nisso.

Por este motivo, os gestores precisam de um sistema de controle que suporte a tomada de decisões de sustentabilidade, o qual envolve a avaliação do desempenho das empresas em suas dimensões econômicas, ambientais e sociais, bem como monitorar a evolução das necessidades dos stakeholders e identificar os *drivers* de desempenho, a fim de vincular as ações tomadas para a realização de objetivos estratégicos. Salienta-se que muitas empresas ainda funcionam com base no modelo tradicional de maximização do valor para os acionistas. No entanto, observa-se um crescente interesse pelo novo paradigma de desempenho inspirado pela sustentabilidade (Bonacchi & Rinaldi, 2007).

Ainda neste escopo, Sydorovych e Wossink (2008) propuseram uma metodologia para avaliação da sustentabilidade agregada, por meio da aplicação do método de análise conjunta dos atributos econômicos, sociais e ecológicos, que sejam considerados importantes para a sustentabilidade agrícola, conforme os diversos stakeholders. Os resultados apontaram que, quanto à sustentabilidade econômica, o atributo mais relevante é o lucro a longo prazo, seguido da extensão de regulamentações governamentais e dependência de compras de insumos. Quanto à sustentabilidade social interna, o nível de estresse mental foi o mais importante, seguido do estresse físico, riscos de saúde e continuidade da fazenda dentro da família. E a sustentabilidade social externa, destacou-se a segurança do produto, seguido da qualidade do valor nutricional do produto e gosto. Os produtores também identificaram a atratividade visual da produção, padrões de cuidados com os animais e o uso da informação,

como importantes para a sustentabilidade social externa. Com relação à sustentabilidade ecológica, a qualidade da água é mais importante para os fazendeiros, como também, o uso eficientes dos recursos naturais, a gestão dos resíduos sólidos e emissão de gases de efeito estufa, sendo que para os cientistas destacou-se a biodiversidade e a gestão dos resíduos sólidos.

Na linha dos modelos, Epstein (2008) desenvolveu um modelo de sustentabilidade corporativa, que inclui os *inputs* (entradas), as quais englobam o contexto externo (regulatório e geográfico), o contexto interno (missão, estratégia, estrutura e sistemas), o contexto empresarial (setor industrial, clientes e produtos), bem como os recursos humanos e financeiros, além de outros recursos disponíveis para a corporação. Após avaliação dos insumos e seus prováveis efeitos sobre a sustentabilidade e o desempenho financeiro, os gestores podem desenvolver os processos adequados para melhorar a sustentabilidade. A estratégia de sustentabilidade provoca impactos sociais, ambientais e financeiros, por meio do desempenho da sustentabilidade, visto que as ações gerenciais tomadas levam ao desempenho positivo ou negativo da sustentabilidade, bem como as reações dos stakeholders que, em última instância, afetam o desempenho financeiro no longo prazo. O modelo também inlcui o contínuo *feedback* dos gestores para avaliar e melhorar as estratégias corporativas, visto que este pode ser personalizado conforme cada contexto organizacional.

Ressalta-se que empresas líderes veem a responsabilidade social e ambiental como uma oportunidade e não como uma responsabilidade ou custo, pois os gestores reconhecem que um investimento nas estruturas e sistemas pode garantir um forte desempenho social e ambiental. Deste modo, os dividendos são compensados, em termos de processos melhorados, qualidade e eficiência da produção, inovação, menor risco, melhor reputação e aumento da lucratividade (Epstein, 2008).

De forma aplicada, Lyra, Gomes e Jacovine (2009) indicaram como o conhecimento de cada stakeholder da Empresa Alfa é capaz de propor melhorias no relacionamento com empresa e influenciar positivamente no processo de sustentabilidade empresarial. Por meio do Modelo Stakeholder *Salience*, de Mitchel, Agle e Wood (1995), os stakeholders foram classificados da seguinte maneira: a comunidade possui legitimidade e urgência (dependente); o sindicato possui poder (dormente); os órgãos ambientais têm poder, legitimidade e urgência (definitivo); os invasores de terra têm poder e urgência (perigoso); os trabalhadores, secretaria de saúde e fornecedores possuem legitimidade (discricionário); as ONG’s têm legitimidade e urgência (dependente); a gerência de suprimentos e de redução possuem poder e legitimidade (dominante).

Além disso, os stakeholders foram classificados com potencial de ameaçar ou colaborar com a organização. Com potencial alto de ameaçar, foram identificados a associação comercial e o órgão ambiental A de Minas Novas. Com potencial baixo, identificaram-se o cliente A, fornecedor A, gerência de suprimentos, ONG A, órgão ambiental A e B da Capelinha e B de Teófilo, parceiro A, secretaria de saúde, setor de agricultura, trabalhadores, comunidade, invasores, ONG B e sindicato. Por outro lado, com potencial alto para colaborar com a organização identificaram-se a associação, cliente A, fornecedor A, gerência de suprimentos, ONG A, órgão ambiental B de Teófilo, parceiro A e trabalhadores. Já com potencial baixo para colaborar, tem-se o órgão ambiental A e B da Capelinha, secretaria de saúde, setor de agricultura, órgão ambiental A de Minas Novas, comunidade, invasores, ONG B e sindicato. Portanto, concluiu-se que o stakeholder ambíguo, o qual tem potencial alto para colaborar e, também, ameaçar, é a associação comercial de Minas Novas. Os stakeholders dispostos, os quais podem se envolver com a organização são: gerências, trabalhadores, fornecedores, órgãos ambientais A e B, setor agricultura, ONG A, parceiro A, secretária de saúde e cliente A. Em contrapartida, o stakeholder indisposto, que tem alto potencial para ameaçar e baixo potencial para colaborar é o órgão ambiental A Minas Novas. E os classificados como marginais, que precisam ser monitorados, pois não ameaçam e nem colaboram são: a ONG B, invasores de terras, comunidade e sindicato (Lyra, Gomes & Jacovine, 2007).

Na busca de avaliar os efeitos da responsabilidade sociambiental sobre a agregação de valor da marca, melhoria da reputação, satisfação dos stakeholders e minimização dos riscos, Gomes (2009) testou a seguinte hipótese de pesquisa: o desenvolvimento em responsabilidade socioambiental corporativa é dado pelo somatório das ações em responsabilidade social e ambiental, e quanto melhor for este desenvolvimento, maiores serão as contribuições positivas no valor da marca, na reputação da empresa e no grau de satisfação dos stakeholders. A contribuição referente ao risco de externalidades tais como multas, endomarketing, sanções judiciais, dentre outros é minimizado, gerando menores custos organizacionais. Os resultados demonstraram que o setor da indústria da construção civil de Minas Gerais está atento a responsabilidade social e em suas implicações. Isto pode ser devido a dois fatores: grande número de trabalhadores, o que contribui para a responsabilidade social interna, seja por meio de governança corporativa, estímulos e incentivos financeiros, riscos mais proeminentes de ações trabalhistas, dentre outros, e pela crescente demanda de condomínios, verticais ou horizontais, que propiciem o aumento da qualidade de vida. Estes fatores, se observados e respeitados, implicam em economia e lucratividade.

O setor percebe a responsabilidade do desenvolvimento econômico e a preservação do meio ambiente como de maior interesse dos stakeholders e como maior impacto nos negócios da empresa, mais do que a responsabilidade social. Destaca-se o gerenciamento do impacto ambiental e a política ambiental, como procedimentos formais e padronizados. Percebe-se o avanço na responsabilidade socioambiental, ou seja, está deixando de ser apenas o modelo de gestão reativo e como centro de custo, para um com mais consciência mercadológica, segundo as percepções dos gestores no seu impacto sobre o valor da marca, na satisfação dos stakeholders, na reputação da empresa e no risco de externalidade. Dessa forma, investimentos em responsabilidade socioambiental facilitam a conquista e manutenção de clientes e financiamento de acionistas. Salienta-se que o stakeholder mais importante para o setor é o cliente, seguido do governo, acionista e ONG. Além disso, o gerenciamento de riscos é um minimizador dos riscos, principalmente, com relação a problemas ambientais, seguido de funcionários e ONG. Portanto, a hipótese da pesquisa foi confirmada, então a responsabilidade socioambiental corporativa contribui para satisfação dos stakeholders, agrega valor a marca da empresa, fortalece a reputação organizacional e implica em menores riscos externos. Concluiu-se que, neste setor, os investimentos ambientais são mais relevantes, do que a responsabilidade social, visto que afeta diretamente cada parte interessada, então, as ações ambientais devem ser proativas, enquanto as sociais apenas reativas (Gomes, 2009).

Boszczowski (2010) verificou como o engajamento de stakeholders promoveu a construção do caso de negócio da sustentabilidade corporativa do Banco Real no período de 2000 a 2007. A empresa adotou práticas de sustentabilidade interna e externa, com vistas a manter e criar valor para a organização. Para manter valor, adotou práticas internas como a implantação de um programa de ecoeficiência e utilização de papel reciclado nas comunicações externas. Enquanto que para criar valor, as práticas sustentáveis incorporadas consistem em avaliar as oportunidades socioambientais para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, desenvolver fundos de ações de empresas socialmente responsáveis, desenvolver fundos de investimentos com benefícios socioambientais e desenvolver linhas de financiamentos com foco socioambiental. No âmbito externo, foram adotadas práticas de sustentabilidade para manter valor tais como: incluir aspectos socioambientais na concessão de crédito; utilizar critérios de sustentabilidade para seleção de fornecedores; divulgar informações relativas ao desempenho socioambiental e adotar ações de diversidade. No objetivo de criar valor, as práticas envolveram: desenvolver um programa de microcrédito e promover negócios decorrentes de mudanças climáticas.

Além disso, os stakeholders foram classificados da seguinte forma: aqueles que

constroem valor, tais como clientes, fornecedores, funcionários e parceiros de negócios; os que regulamentam, como a câmara compensação/liquidação, bolsa de valores, governo, organizações de defesa ao consumidor e organismos reguladores; e aqueles que possuem interesses, compostos por acionistas, associações setoriais, clientes potenciais, comunidade, conselhos paritários, demais instituições financeiras, famílias de funcionários, institutos de pesquisa/ universidades, mídia, ONG's e sindicatos. Destacam-se como stakeholders de maior relevância, os funcionários, fornecedores e clientes, pois constroem valor (Boszczowski, 2010).

Boszczowski (2010) concluiu que o engajamento de stakeholders conferiu à empresa a capacidade de interagir com seus stakeholders, por meio de processos que permitiram acessar conhecimento, demandas e tendências dos stakeholders sobre aspectos sociais e ambientais, além de transformar esse conhecimento em inovações de produtos e processos sustentáveis, ao incorporar o aspecto econômico ao social e ambiental, bem como estabelecer estruturas e criar canais de comunicação que proporcionaram legitimidade e reputação. Ressalta-se que a competência estratégica contribuiu para capacidade de conceber e planejar suas práticas de sustentabilidade e potencializar o desempenho econômico, ambiental e social.

No que se refere à gestão do relacionamento com os stakeholders, Figueiredo (2011) analisou a contribuição da Agenda 21 na relação entre as empresas e as comunidades, por meio de um estudo de caso na Petrobras. Os resultados da pesquisa cconfirmaram a proposição de que a Agenda 21, sendo adotada como instrumento de gestão de relacionamento entre a empresa e a comunidade, contribui para a promoção de relações sustentáveis, o que gera oportunidades de ganhos mútuos. Salienta-se que as empresas já reconhecem a necessidade de ter uma gestão socialmente responsável, fundamentada no engajamento de seus stakeholders, contudo, ainda é um grande desafio assegurar a incorporação desse posicionamento nas decisões de negócio.

O estudo também comprovou a relevância da cultura que valoriza a ética, da transparência, do respeito, do sentimento de pertencimento e apropriação a favor da contribuição para o bem comum. Esses fatores propiciam benefícios para as empresas e a comunidade, por isso, existe a necessidade das empresas adotarem estratégias que garantam as relações cooperativas e de mútua confiança, além de desenvolverem um intenso trabalho de comprometimento dos gestores, ressaltando que a gestão de relacionamento comunitário deve ser vista como um valor para os negócios. A gestão do relacionamento baseada na Agenda 21 comprovou aderência aos fatores: confiança, cooperação, responsabilidade, engajamento multissetorial e empoderamento das pessoas. Portanto, concluiu-se que as empresas

prosperam na medida em que compreendem as suas relações e as gerenciam de forma estruturada e sistêmica, o que pode ser obtido com a aplicação da Agenda 21 na gestão do relacionamento institucional (Figueiredo, 2011).

Na perspectiva da influência na sustentabilidade, Klein (2011) investigou quais fatores influenciam a contribuição das empresas extrativas minerais para o desenvolvimento sustentável dos locais onde operam. Os resultados empíricos evidenciam que a contribuição da empresa de mineração é influenciada, por um lado, devido ao padrão de governança, o nível de relação com os stakeholders, os mecanismos de gestão dos impactos e riscos, o papel exercido pela liderança, a estrutura organizacional e cultura de inovação alavancada pela gestão, sob a ótica da sustentabilidade. E, por outro lado, devido ao grau de incorporação do conceito de sustentabilidade à estratégia empresarial, caracterizado pela visão que a organização tem sobre desenvolvimento sustentável, às principais formas de contribuição, o grau de utilização de indicadores de desempenho da contribuição e a forma como a empresa evidencia seus compromissos de sustentabilidade. Assim, estabeleceu-se um modelo de análise do ambiente de negócio para uma gestão estratégica da sustentabilidade, por meio da criação de uma quinta perspectiva, denominada sociedade, a qual constitui parte de um *Balanced Score Card* (BSC) de sustentabilidade. A partir disso, é explicitado como a organização gera valor aos stakeholders, por meio da contribuição ao desenvolvimento sustentável sob a ótica da sociedade. Concluiu-se que quanto maior o foco na contribuição, mais desenvolvidas são as práticas de sustentabilidade e maiores os ganhos de valor para a empresa e para o território.

Na vertente da divulgação de informações ambientais, Braga et al. (2011) identificaram os fatores determinantes do nível de divulgação da informação ambiental de empresas do setor de energia elétrica. A hipótese geral da pesquisa diz que o poder das partes interessadas externas está associado ao nível de divulgação ambiental da empresa. Nesta pesquisa foram definidas como partes interessadas: governo, agente regulador Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) e acionistas/investidores. Os resultados confirmaram que as variáveis poder do agente regulador, relatório de sustentabilidade e desempenho econômico influenciam positivamente no nível de divulgação da informação ambiental no setor de energia elétrica. Entretanto, as variáveis referentes ao poder de governo, poder do acionista/investidor, controle acionário estrangeiro e grupo econômico não apresentaram significância neste modelo.

A fim de compreender as relações entre as variáveis ambientais na área de estratégia de operações, Brock (2012) utilizou a Teoria Institucional e a Teoria dos Stakeholders. Os

resultados confirmaram a relação positiva das pressões de leis, normativas governamentais e públicas com o desenvolvimento de práticas de gestão de processos sustentáveis. Também foi confirmada que as pressões dos clientes locais e internacionais, dos acionistas e instituições financeiras são positivamente relacionadas ao desenvolvimento de práticas de manufatura sustentáveis. Por outro lado, refutou-se a hipótese que as pressões dos sindicatos e associações empresariais e comerciais são positivamente relacionadas ao desenvolvimento de práticas de gestão de processos sustentáveis. Além disso, não foram confirmadas as relações positivas das pressões dos fornecedores locais e internacionais, de certificações e licenciamentos ambientais, dos funcionários e terceirizados, do mercado competitivo (concorrentes locais e internacionais), de agências não-governamentais, de tratados e acordos internacionais, da comunidade local e dos veículos de mídia, com o desenvolvimento de práticas de manufatura sustentáveis.

No contexto do ramo hoteleiro, Reynolds (2013) analisou o gerenciamento das estratégias de relacionamento com o meio ambiente natural. Com relação à vantagem competitiva, os principais resultados sugeriram que: todas as empresas procuraram vantagem competitiva de várias maneiras, visto que o foco ambiental afetou a orientação interna e externa e a estratégia corporativa; influenciou a estratégia de marketing ambiental; teve um grande efeito sobre a orientação ambiental interna e externa no grande grupo hoteleiro. Porém, a vantagem competitiva não foi vista como um ponto forte no grupo hoteleiro menor. Quanto à preocupação pública com o meio ambiente, houve influência na estratégia de marketing ambiental e a alta administração considerou relevante, especialmente no grupo hoteleiro maior. No que se refere às forças regulatórias, constatou-se influência na estratégia corporativa ambiental, no compromisso da alta gerência e teve um grande efeito na orientação ambiental externa no grande grupo hoteleiro. E por fim, percebeu-se que o comprometimento da alta administração influenciou na orientação ambiental interna e externa em ambos os grupos e a possibilidade de influência na estratégia ambiental.

Além disso, o estudo também classificou os antecedentes importantes para o ambientalismo, sendo que para o grande grupo hoteleiro destacaram-se, primeiramente, a vantagem competitiva, seguido do compromisso de alta gerência, preocupação pública com o meio ambiente e, por último, as forças regulatórias. Em contrapartida, para o pequeno grupo hoteleiro, ressaltou-se o compromisso de alta gerência, seguida das forças regulatórias, a vantagem competitiva e a preocupação pública. Concluiu-se que a maioria das empresas hoteleiras é proativa quanto aos planos e estratégias de marketing relacionadas aos aspectos ambientais. Contudo, neste período de maior conformidade com os regulamentos

governamentais e maior preocupação com o público em relação às questões ambientais, ainda não está bem definida a eficácia das estratégias além do equilíbrio entre a prestação de um serviço de hospitalidade e políticas ambientais efetivas (Reynolds, 2013).

Sobre outro aspecto da abordagem dos stakeholders, Mascena (2013) investigou a priorização de stakeholders em empresas brasileiras que divulgam relatórios com a estrutura da *Global Reporting Initiative* (GRI), no Brasil. Os resultados revelaram uma hierarquia dos stakeholders, apoiando-se na premissa de que as organizações priorizam os stakeholders quanto ao atendimento de seus interesses. Constatou-se que os funcionários estão na primeira posição na hierarquia de priorização dos stakeholders, seguido da sociedade e compradores, direitos humanos e o meio ambiente.

Salienta-se que há diferenças na hierarquia de priorização de stakeholders por indústria, decorrente do nível de atendimento dos interesses dos stakeholders. Na indústria de geração de energia, os compradores são priorizados, seguido da sociedade, direitos humanos, funcionários e meio ambiente. Por outro lado, no segmento financeiro, os funcionários ocupam o primeiro lugar, seguido dos direitos humanos, sociedade, compradores e meio ambiente. Da mesma forma, na indústria de construção os funcionários também são destaque, seguido dos compradores, sociedade, meio ambiente e direitos humanos. Enquanto que a indústria de distribuição de energia prioriza a sociedade e na sequência são os funcionários, meio ambiente, compradores e direitos humanos. Semelhantemente, o setor industrial de papel e celulose também prioriza a sociedade, seguido dos diretos humanos, funcionários, compradores e meio ambiente. Do mesmo modo, a indústria de mineração, também tem a sociedade como prioridade, seguido dos funcionários, direitos humanos, meio ambiente e compradores. Apesar das diferenças entre os segmentos, os funcionários e a sociedade tem elevado nível de atendimento dos seus interesses (Mascena, 2013).

Enquanto isso, Vidigal (2013) analisou como as empresas brasileiras podem utilizar as boas práticas de governança ambiental, a fim de agregar valor ao seu produto ou serviço e se antecipar às exigências externas, de modo que contribua, efetivamente, com o desenvolvimento sustentável. O estudo partiu da hipótese de que a inclusão voluntária das práticas de governança ambiental como pressuposto da gestão corporativa, pode agregar valor à atividade empresarial, tornando-a mais competitiva, reduzindo seus custos e mitigando os riscos de responsabilidades ambientais futuras. Os resultados da pesquisa mostraram que as empresas que, de fato, utilizam as melhores práticas de sustentabilidade ambiental, estimuladas por políticas públicas e consolidadas pela certificação ambiental alcançam resultados positivos em termos de diferenciação e competitividade, além de obter redução nos

custos operacionais. Portanto, a empresa agrega valor intangível ao seu produto e serviço e, como consequência, tende a manter e melhorar o seu desempenho ambiental, visto que, primeiramente, cumpre a legislação ambiental.

Contudo, essa não é a realidade das empresas de pequeno porte pesquisadas, visto que os resultados demonstraram uma relação com a ausência de cobrança do próprio mercado e dos stakeholders, quanto ao quesito sustentabilidade ambiental de produtos e serviços, priorizando-se apenas o preço baixo. Além disso, os empreendedores entrevistados demonstraram desconhecimento sobre a existência do programa de certificação municipal (Vidigal, 2013).

De outra maneira, Castilho Filho (2014) avaliou os relacionamentos de marketing com os stakeholders a partir da perspectiva da sustentabilidade, por meio de um estudo de caso. Ao utilizar o modelo Stakeholder *Salience*, de Micthel, Agle e Wood (1997), classificou os stakeholders da seguinte maneira: clientes, colaboradores, acionistas e governo são definitivos, pois têm poder, legitimidade e urgência; as ONG's foram consideradas perigosas, pois têm urgência e poder; como dominantes estão às associações de classes, por possuírem poder e legitimidade; já a comunidade é exigente, pois tem apenas o atributo, a urgência; os fornecedores são discricionários, visto que possuem somente legitimidade; enquanto que, os concorrentes e a mídia não são considerados stakeholders importantes.

O estudo também identificou as práticas de sustentabilidade, nas três dimensões, sendo que as ambientais consistem em florestas plantadas, energia renovável, resíduos sólidos e reciclagem, programas de incentivos a inovação, uso de recursos hídricos, educação ambiental e certificações. Já as práticas sociais envolvem o centro comunitário para atividades de capacitação, ação social, cultura, lazer e educação ambiental, além do ensino básico e fundamental proporcionado pela implantação de uma escola na vila dos funcionários, bem como, ações de apoio à educação, programa "café com o presidente", prêmio "Gravura" e código de conduta formalizado. Enquanto que na dimensão econômica, as práticas referem-se ao mercado livre de energia elétrica, venda direta, assistência técnica, fórum papel-cartão sustentável, seminário técnico para integração com clientes, lançamento de novos produtos, programa de consultoria especializada, projeto "Gaia", o qual analisa os pontos fortes e fracos, além dos mercados externos. Salienta-se que a empresa atua em todos os segmentos das práticas de sustentabilidade, o que demonstra a preocupação ambiental e social, com predominância para os aspectos econômicos. Além disso, destaca-se a interação com os principais stakeholders, sendo que as práticas que mais preocupam cada grupo são as seguintes: para os clientes são as práticas econômicas, sendo que as ambientais são relevantes

apenas quando solicitadas pelos consumidores; para os colaboradores são as práticas sociais, seguida das econômicas e ambientais; para a comunidade são as ações sociais; para os fornecedores são as práticas econômicas e ambientais; para as organizações não-governamentais (ONG's) são as sociais e ambientais; para o governo e as associações de classe todas as práticas sustentáveis são prioridades, tanto as econômicas, quanto as ambientais e sociais (Castilho Filho, 2014).

Na busca de conhecer a percepção dos diferentes stakeholders envolvidos no gerenciamento de áreas contaminadas, que podem influenciar as práticas sustentáveis desse processo, Aguiar (2015) desenvolveu sua pesquisa e afirmou que os stakeholders e a força institucional de promoção definem o comportamento para adoção de práticas de sustentabilidade econômica-social em processo de remediação, porém a sustentabilidade ambiental não é definida pelo comportamento dos stakeholders. Em contrapartida, foi rejeitada a hipótese de que a força institucional de impedimento define o comportamento para adoção de práticas de sustentabilidade em processo de remediação, tanto para a sustentabilidade econômica-social quanto para a ambiental. Ressalta-se a confirmação da hipótese de que a influência dos stakeholders contribui positivamente para promoção da força institucional na adoção de práticas de sustentabilidade em processo de remediação.

Com relação ao constructo promoção de práticas sustentáveis, destacou-se o alcance de novos clientes, além da maior preocupação com a vertente econômica. Por outro lado, a motivação dos funcionários, não apresentou ligação com a promoção de práticas sustentáveis. Quanto ao constructo impedimento de práticas sustentáveis, revelou-se como maior barreira para implantação de práticas sustentáveis, os custos, sendo que a menor foi à falta de evidências científicas de seus benefícios. Além disso, foram identificados como principais stakeholders, os proprietários ou gestores do local, enquanto que os stakeholders menos considerados foram os ambientalistas. Como aspecto econômico-social, destacou-se a redução do risco do trabalhador local, sendo que o menos importante foi trazer ganhos para comunidade carente. E no âmbito ambiental, enfatizou-se a redução do risco da comunidade local e a proteção das águas subterrâneas e da superfície, sendo que a menos considerada foi à utilização de energia sustentável (Aguiar, 2015).

Por outro lado, Gati (2015) investigou a influência das práticas de gestão socioambiental no desempenho corporativo. Os resultados da pesquisa demonstraram que as ações estratégicas socioambientais são menos relevantes que as ações práticas socioambientais de implementação, as quais irão gerar novos produtos e processos, projetos de melhoria ou de transformação das organizações rumo à competitividade. Salienta-se que

demonstrar as práticas de gestão sustentável da organização traz maior competitividade, visto que o indicador “imagem” mostrou-se de maior relevância no desempenho competitivo. No campo da estratégia, algumas práticas de gestão se destacam como: a estratégia corporativa da perspectiva socioambiental comparada aos concorrentes, a estratégia de ação social voltada à comunidade interna e o estabelecimento de objetivos em relação aos aspectos socioambientais. Além disso, é fundamental que a organização tenha uma diretriz para orientar as áreas funcionais do negócio e envolver novos participantes ou stakeholders, antes não considerados.

Com relação à prática de gestão de inovação socioambiental, destacou-se a consideração dos aspectos socioambientais nos projetos de inovação, quanto ao desempenho competitivo por lucro, custo e imagem. Entretanto, observou-se que o crescimento de venda e participação de mercado possuem correlações não significativas. Referente às práticas de gestão da cadeia produtiva sustentável, evidenciaram-se o desempenho socioambiental na seleção dos fornecedores e ações que promovam melhorias no comportamento socioambiental dos fornecedores, pois apresentaram correlações significativas com o desempenho competitivo de custo e lucro. Isso mostra o real interesse socioambiental da empresa, visto que requer mobilização interna e articulação externa para definir e implementar tais ações (Gati, 2015).

Além disso, observou-se correlação significativa com os aspectos de minimização de consumo de água e energia. Contudo, a prática de gestão da cadeia produtiva referente à gestão da minimização de produção de resíduos e a correlação com o desempenho competitivo mostraram baixa significância, exceto com a imagem. Esse resultado é bem interessante, visto que as empresas têm sofrido fortes pressões da legislação relacionada à gestão de resíduos sólidos. Outro ponto relevante é a dificuldade de coordenar de forma estruturada as ações socioambientais dentro do conceito de do *Triple Bottom Line*, pois requer o envolvimento de especialistas com conhecimento científico neste assunto que é relativamente recente (Gati, 2015).

Diante do exposto nos estudos anteriores acerca da sustentabilidade, evidencia-se a relevância dos stakeholders que de alguma maneira influenciam na gestão da sustentabilidade organizacional, por meio da adoção de práticas mais sustentáveis, visto que isso traz reflexos positivos para a imagem e desempenho da organização. Deste modo, ressalta-se a necessidade de aprofundar os estudos que envolvam os aspectos da sustentabilidade econômica, ambiental e social no âmbito empresarial e o relacionamento com os diversos stakeholders que influenciam e são influenciados pelas organizações.

Além desses estudos, que de alguma forma contribuíram para construção da presente pesquisa, no que se refere à sustentabilidade sob a ótica da Teoria dos Stakeholders, na sequência, destacam-se alguns estudos que abordaram as estratégias de legitimidade de acordo com a tipologia de Suchman (1995), os quais também foram utilizados como base para o desenvolvimento desta pesquisa.

2.5.2 Estudos anteriores: estratégias de legitimidade tipologia de Suchman (1995)

Com relação aos estudos sobre as estratégias de legitimidade baseadas na tipologia de Suchman (1995), Patel e Xavier (2005) investigaram como as ações e estratégias de comunicação para lidar com reclamações de ex-empregados e clientes impactaram na legitimidade de uma indústria. Os resultados indicaram a predominância de estratégias para ganhar e recuperar a legitimidade da empresa, nas tipologias pragmáticas e cognitivas. Houve poucas estratégias para manter, bem como relacionadas com a tipologia moral. Para ganhar legitimidade na tipologia pragmática, a indústria utilizou-se da estratégia de conformar-se com o meio ambiente. Enquanto que na tipologia cognitiva, obteve legitimidade por meio da utilização de modelos e institucionalização. Quanto às estratégias para recuperar legitimidade, na tipologia pragmática, adotou uma postura de recusar e criar monitores, por meio de um comitê do Conselho para responder ao Inquérito. Já na tipologia cognitiva, usou estratégias de explicação para reparar a legitimidade.

Apesar das poucas ações referentes às estratégias para manter a legitimidade, observou-se que na tipologia pragmática, a empresa procurou proteger os intercâmbios futuros ao atrasar a publicação dos documentos obtidos através do Especial Inquérito da Comissão. Com relação à tipologia moral, também pouco utilizada, a indústria ganhou legitimidade ao se conformar aos ideais e oferecer exibições simbólicas de legitimidade. Enquanto que para reparar a legitimidade, as estratégias foram oferecer desculpas, ações justificativas e desassociação. Embora a falta de estratégias de legitimidade moral possa sugerir que a organização não valorizou a responsabilidade corporativa que reflete as normas sociais, sugere-se uma pesquisa adicional nesta área (Patel e Xavier, 2005).

Da mesma forma, Fank e Beuren (2010) também utilizaram a tipologia de Suchman (1995) para identificar as estratégias de legitimidade evidenciadas nos relatórios da administração da empresa Petrobras, no período de 2000 a 2009. Os resultados encontraram a predominância das estratégias de manutenção da legitimidade, na tipologia geral. Deste modo,

infere-se que a Petrobras analisa o mercado, as oportunidades e mudanças que surgem, além de monitorar suas operações e comunicar habilmente as suas ações, com o objetivo de aprovisionar legitimidade. Por outro lado, na tipologia pragmática, ressaltaram-se as estratégias para ganhar legitimidade, devido à quantidade de itens evidenciados relacionados com as estratégias de anunciar a imagem, com 540 evidenciações, e construir reputação, com 518 evidenciações. Isso denota a preocupação da empresa em construir a sua imagem, pois busca responder as necessidades e localizar públicos amistosos. Enquanto que na tipologia moral, os itens destacados com maior número de citações foram relacionados à demonstração de sucesso, seguido da produção de resultados adequados, demonstrações simbólicas e definição de metas. Percebe-se que a empresa busca a produção de resultados que possam aliar os procedimentos internos ao código de ética e de responsabilidade social, o que evidencia o sucesso quando a atividade é realizada com êxito.

Por sua vez, na tipologia cognitiva, os itens refente as estratégias de popularização e padronização de novos modelos, destacaram-se dos demais, seguidos da reprodução de normas, formalização e profissionalização das operações, bem como a busca pela certificação perante órgãos reguladores. Estes fatos demonstram a preocupação da empresa em desenvolver projetos de pesquisas, com o intuito de implantar novas formas de conduzir suas atividades e buscar a excelência, além de diminuir a ocorrência de falhas no processo. Salienta-se que estes achados evidenciaram que na Petrobras a estratégia cognitiva foi a mais citada, seguida pelas estratégias pragmática, moral e geral, respectivamente (Fank e Beuren, 2010).

Semelhantemente, Beuren, Gubiani e Soares (2013) identificaram as estratégias de legitimidade da tipologia de Suchman (1995) evidenciadas nos relatórios da administração de empresas públicas estaduais brasileiras de capital aberto, do setor de energia elétrica. Os resutltados reforçaram que as empresas empenham-se para serem aceitas no ambiente em que atuam, uma vez que estão em contínuo processo de busca pela legitimação. Por essa razão, adotam estratégias para aumentar e manter esta legitimidade, ao realizar suas atividades dentro dos padrões estabelecidos e, caso necessário, buscam recuperá-la. Com relação à evidenciação das estratégias de legitimidade, a empresa Copel apresentou o maior número de evidenciações com 239 do total de 556, seguido da Cemig com 130, a Celesc com 114 e a Eletropaulo com 73. Observou-se também, que existe relação entre a quantidade de páginas do Relatório da Administração e o número de vezes que as empresas divulgam suas estratégias de legitimidade.

No que tange as estratégias para ganhar legitimidade, destacou-se a tipologia

pragmática com 180 evidenciações, seguida da cognitiva com 157 e da moral com 41. Em contrapartida, a tipologia geral demonstrou o menor número de evidenciações, com apenas 8. Quanto às estratégias para manter a legitimidade, predominou a tipologia geral com 77 evidenciações, seguida da moral com 23, pragmática com 11 e cognitiva com 6. Por sua vez, nas estratégias para recuperar a legitimidade, sobressaiu a tipologia moral com 22 evidenciações, seguida da pragmática com 15, cognitiva com 12 e geral com 4 observações (Beuren, Gubiani e Soares, 2013).

Portanto, identificou-se que as empresas evidenciaram suas estratégias de legitimidade em 556 oportunidades nos relatórios da administração pesquisados. A estratégia que obteve maior destaque foi na tipologia pragmática com 206 citações, na sequência a cognitiva com 175, seguida da geral com 89 e da moral com 86 evidenciações. Concluiu-se que as empresas pesquisadas encontram-se no estágio de manutenção da legitimidade, além de buscar fortemente a obtenção de ganhos de legitimação. Salienta-se que as evidências estão alinhadas com o pressuposto de que estas empresas buscam manter seu estágio de legitimidade já adquirida, além do que, estão sensíveis às demandas do público para recuperar, manter ou ganhar legitimidade (Beuren, Gubiani e Soares, 2013).

Neste mesmo sentido, Farias et al. (2014) identificaram as estratégias de legitimidade de Suchman mais evidenciadas pela Braskem para o enfrentamento das mudanças climáticas. Dentre as principais estratégias, está a criação de um Programa de Gases de Efeito Estufa (GEE), o qual consiste na elaboração de inventários, análise dos riscos e identificação de novas oportunidades de negócios de mitigação e adaptação para redução das emissões de gases. Além disso, a Braskem considera os riscos físicos, mercadológicos, reputacionais e tecnológicos decorrentes das mudanças climáticas, como os mais importantes para o negócio. Quanto às oportunidades em relação às mudanças climáticas, foram percebidas com as mais importantes o mecanismo de desenvolvimento limpo, o desenvolvimento de produtos, serviços e processos com preocupação ambiental, a antecipação e influência sobre as ações regulatórias e a atração de investidores ou parceiros estratégicos.

Referente às estratégias de legitimidade da tipologia de Suchman (1995), especificamente, constatou-se a predominância da estratégia pragmática e do critério ganho, pois totalizou 38 e 58 evidenciações, respectivamente. Deste modo, pode-se inferir que a Braskem tem priorizado as demandas levantadas por seus principais stakeholders, com intuito de ganhar legitimidade perante os mesmos. Associado a isso, verificou-se que a empresa busca investir e se adaptar aos padrões de uma economia de baixo carbono, de acordo com as características do setor, além de demonstrar congruência com o empreendimento social. Tal

posicionamento corrobora com a ideia de que a atividade econômica só se legitima e cumpre seu papel quando atende aos interesses da sociedade (Farias et al., 2014).

No contexto da evidenciação ambiental, Machado e Ott (2015) verificaram como ela é utilizada pelas empresas que compõem o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da BM&Fbovespa, com o objetivo de ganhar, manter ou recuperar legitimidade, e se o fazem de forma pragmática, moral ou cognitiva. Ao verificar a finalidade da evidenciação ambiental, identificou-se que a intenção mais presente nas empresas é de ganhar legitimidade. Com relação as tipologias, observou-se que na estratégia para ganhar legitimidade, houve um equilíbrio relativo entre as formas pragmática, moral e cognitiva. Para manter a legitimidade, percebeu-se que as empresas utilizam com mais ênfase a tipologia pragmática. Enquanto que para recuperar a legitimidade, a abordagem cognitiva é predominante na maioria dos parágrafos de evidenciação ambiental utilizados para esse fim.

Quanto às estratégias para ganhar legitimidade de forma pragmática, as ações mais utilizadas pelas empresas foram: "responder as necessidades" e "cooptar integrantes". Já na forma moral, observou-se a preferência por "fazer adeptos". Enquanto que na forma cognitiva, a ação mais utilizada é "popularizar novos modelos". Por sua vez, para manter a legitimidade de forma pragmática, destacaram-se as estratégias: "comunicar-se honestamente" e "monitorar confiabilidade". Ao passo que na forma moral, a ação mais empregada é "monitorar responsabilidade", enquanto que na cognitiva percebeu-se um equilíbrio relativo nas estratégias de "estocar conexões", "consultar aqueles que têm dúvidas" e "visar clareza". No que concerne as estratégias para recuperar a legitimidade, na tipologia pragmática predominou a ação de "rejeitar", sendo que na forma moral foi "reconfigurar" e na cognitiva foi "explicar". Portanto, constatou-se que as empresas utilizaram a evidenciação ambiental como instrumento para gerenciar sua legitimidade social, por meio de diversas estratégias, com o intuito principal de ganhar legitimidade, utilizando-se as formas pragmática, moral e cognitiva, equilibradamente.

A partir dessas pesquisas apresentadas, observa-se a carência de estudos que abordam as estratégias de legitimidade conforme a tipologia de Suchman (1995), especialmente, no contexto da sustentabilidade, visto que a Teoria da Legitimidade preconiza que as organizações buscam adequar suas ações ao sistema de normas, valores e crenças, construído pela sociedade, a fim de obter legitimação. Deste modo, é de suma importância desenvolver estratégias condizentes com o contexto social em que a organização está inserida, dado o impacto que as suas ações provoca na sua imagem e desempenho. Neste sentido, este estudo evidencia a relevância da gestão da sustentabilidade para legitimidade organizacional, a fim

de atender às exigências dos diversos stakeholders.

Salienta-se que o contexto de estudo da presente pesquisa é uma cooperativa agropecuária, devido aos impactos econômicos, ambientais e sociais oriundos desse tipo de organização. Para tanto, na sequência são apresentados alguns estudos anteriores que abordaram a sustentabilidade no universo das cooperativas agropecuárias e que também, contribuíram para o desenvolvimento desta dissertação.

2.5.3 Estudos anteriores: sustentabilidade em cooperativas agropecuárias

Referente aos estudos sobre sustentabilidade voltados para o contexto das cooperativas, Franzolin (2011) analisou a dimensão ambiental da sustentabilidade em um ciclo produtivo de uma cooperativa agroindustrial, a qual transforma soja *in natura* em óleo refinado comestível. Os resultados evidenciaram a preocupação da cooperativa com as questões ambientais, em todo o processo de produção, alastrando-se para os aspectos socioeconômicos da comunidade. A aplicação de tecnologias recomendadas pela assistência técnica é adequada à realidade de cada propriedade, a fim de diminuir os riscos de danos ambientais. Tais ações envolvem análise química do solo para fertilização, planejamento das culturas, sementes, manejo e condução, além de orientações para a gestão da propriedade como um todo. Além de reduzir gastos e perdas, essas ações contribuem para o equilíbrio ecológico, por meio da preservação do solo, o que favorece o potencial produtivo. Associado a isso, também há um controle de pragas que, consequentemente, melhora a qualidade dos grãos produzidos.

Destacou-se o respeito da cooperativa com os cooperados e com os princípios cooperativistas, bem como o comprometimento das assistências técnicas aos associados. As políticas adotadas pela organização corroboram com a visão da sustentabilidade ambiental e, até mesmo, ultrapassam para as outras dimensões (social e econômico), o que enaltece a ideia do modelo *Triple Botton Line* (Franzolin, 2011).

Por sua vez, Pavão (2012) relacionou a capacidade de gestão dos stakeholders com o desempenho socioambiental, com o desempenho econômico-financeiro e com o ambiente (dinâmico, complexo e munificente), a partir da percepção dos dirigentes de cooperativas do Brasil. Os resultados confirmaram a hipótese de que a capacidade de gestão dos stakeholders afeta positivamente tanto o desempenho socioambiental quanto econômico-financeiro das cooperativas brasileiras. Com relação à dinâmica do ambiente, confirmou-se a hipótese de

que o dinamismo do ambiente afeta o desempenho socioambiental e econômico-financeiro das cooperativas brasileiras. Em contrapartida, refutou-se a hipótese da relação entre a capacidade de gestão dos stakeholders e do desempenho socioambiental ser moderada pelo ambiente dinâmico, assim como, a relação com o desempenho econômico-financeiro. Quanto à complexidade do ambiente, a hipótese foi refutada, pois não afeta o desempenho socioambiental, nem o desempenho econômico-financeiro das cooperativas, além da relação entre a capacidade de gestão dos stakeholders e o desempenho socioambiental não ser moderada pelo ambiente complexo. Todavia, confirmou-se a moderação do ambiente complexo na relação da gestão dos stakeholders com o desempenho econômico-financeiro. Referente à munificência do ambiente, confirmou-se que afeta tanto o desempenho socioambiental quanto econômico-financeiro das cooperativas. Por outro lado, refutou-se a hipótese de moderação na relação entre a capacidade de gestão dos stakeholders com o desempenho socioambiental, bem como entre o desempenho econômico-financeiro.

Do ponto de vista da gestão da sustentabilidade, Lima (2013) verificou o alinhamento entre as intenções estratégicas e as práticas de gestão apropriadas pelas cooperativas agropecuárias do Sul do Brasil, nas dimensões econômica, social e ambiental. Os resultados indicaram que não há equivalência entre a intensidade da intenção de uma ação com a sua prática, bem como não há equivalência nas intenções e práticas com as dimensões da sustentabilidade. Além disso, as características das cooperativas como localização, idade e perfil não influenciam nas intenções estratégicas e práticas de gestão, nas dimensões da sustentabilidade, porém, confirmou-se a influência para o porte da cooperativa.

Os resultados também demonstraram evidências do alinhamento entre as estratégias organizacionais e as práticas de gestão nas cooperativas, observada sua orientação para a sustentabilidade nas dimensões ambiental, social e econômica. Entretanto, as médias do constructo estratégia foram maiores que as práticas de gestão em todas as dimensões, com maior discrepância na dimensão econômica. O estudo demonstrou a correlação positiva entre os constructos estratégias e práticas, nas três dimensões, porém, a correlação de maior intensidade foi verificada na dimensão social classificada como de intensidade muito forte. Verificou-se também, que houve maior diferença de médias na dimensão ambiental nos Estados do Paraná e Santa Catarina, contudo, essa diferença foi significante no Rio Grande do Sul. Quanto às dimensões social e econômica, não se observou a existência de diferenças significantes em qualquer dos três Estados pesquisados. Além disso, o Paraná foi o Estado que apresentou as menores médias em todas as dimensões da sustentabilidade, tanto nas intenções estratégicas quanto nas práticas de gestão, voltadas para a sustentabilidade, quando

comparado com Santa Catarina e Rio Grande do Sul (Lima, 2013).

No contexto das práticas de sustentabilidade, Santos (2014) desenvolveu sua pesquisa no sentido de analisar as formas de trabalho e as práticas sustentáveis da Coopfitos no beneficiamento de óleo de andiroba, além dos entraves relacionados ao fornecimento de Andiroba na comunidade Canaã, no Município de Manaquiri-AM. Quanto aos principais resultados da pesquisa, constatou-se que a Coopfitos (Cooperativa de Produtores e Beneficiadores de Plantas Medicinais de Fitoterápicos e Fitocosméticos de Manaquiri), por meio de suas práticas produtivas, contribui efetivamente para implementar ações sustentáveis, tanto na relação com a natureza quanto no relacionamento com a comunidade Canaã. Tais ações envolvem baixo consumo de energia na produção, que utiliza fonte renovável, aproveitamento de resíduos no processo produtivo para transformação em adubo orgânico, plantação de mudas de Andiroba e espécies nativas. Na dimensão social, também se destacou pela distribuição justa e equitativa dos ganhos de produção junto aos cooperados, bem como pelo apoio às comunidades fornecedoras.

Por outro lado, apesar dos entraves no campo produtivo, pela ineficiência do apoio do poder público, falta de recursos e instrumentos para o trabalho, tanto a cooperativa como a comunidade visualizam os recursos do meio ambiente como um elemento simbólico. Desta forma, preservam e respeitam a natureza por meio das práticas produtivas, além das relações com os agentes externos como a Secretaria de Produção Rural, IBAMA, dentre outros. As ações sustentáveis denotam que a sustentabilidade não se configura como uma visão utópica, pelo contrário, tornam-se exemplos para esta e as futuras gerações, na busca pelo desenvolvimento sustentável (Santos, 2014).

Neste mesmo sentido, Leite e Batalha (2016) analisaram o papel das cooperativas agropecuárias na disseminação de práticas agrícolas sustentáveis entre seus cooperados. O estudo encontrou evidências de que as cooperativas têm contribuído para melhorar a produção sustentável das áreas de produção de seus associados. Entretanto, ainda existem algumas limitações no papel desempenhado pelas cooperativas, dentre elas, destacou-se a quantidade insuficiente de técnicos no campo, poucos estudos desenvolvidos nas propriedades produtoras, a falta de políticas específicas para o tema e a ausência de uma política de comercialização específica que privilegie os produtores mais sustentáveis. Além disso, ressaltou-se a existência de falhas no processo de comunicação entre a cooperativa e os cooperados, as quais foram percebidas pela falta de congruência nas informações, visto que as ações tidas como implementadas pela cooperativa, não foram reconhecidas ou valorizadas pelos cooperados. Portanto, concluiu-se que as cooperativas têm promovido ações para

ampliar o acesso dos produtores às práticas agrícolas mais sustentáveis, contudo, ainda encontram dificuldades na difusão dessas práticas junto aos seus cooperados.

A partir da percepção dos colaboradores, Bortoluzzi, Leismann e Johann (2016) analisaram as boas práticas de governança corporativa na Cooperativa Copacol. Os resultados indicaram total concordância dos gestores da cooperativa quanto à adoção de boas práticas da governança corporativa, referente aos princípios da transparência, equidade, *accountability* e responsabilidade corporativa. Com relação à transparência, destacou-se a disponibilização de informações e os canais alternativos de comunicação com os diversos stakeholders da cooperativa, além da realização de reuniões periódicas com os associados. No quesito equidade, os colaboradores concordaram com o tratamento justo aos associados, além da cooperativa dispor de código de ética ou conduta. Quanto à *accountability*, destacaram-se pontos como a prestação de contas transparente, critérios claros e transparentes para o processo eleitoral, planejamento e metas bem definidas, monitoramento periódico dos resultados e estrutura própria de auditoria interna. Referente à responsabilidade corporativa, ressaltaram-se questões como a preocupação social e programas para comunidade, a criação de riqueza e oportunidades de emprego na região, além da contribuição com a melhoria na qualidade de vida e a visão da sustentabilidade da cooperativa.

Por sua vez, Lauerman (2016) verificou a existência de equilíbrio entre o desempenho econômico-financeiro e econômico-social nas cooperativas agropecuárias, por meio de indicadores de desempenho. Ao comparar as duas perspectivas, os resultados apontaram a inexistência de equilíbrio no desempenho. Além disso, foram analisadas as avaliações realizadas pela Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (Ocepar), principalmente dos indicadores econômico-financeiros, sendo que tais informações demonstraram que as cooperativas com melhores classificações em cada perspectiva possuem características semelhantes. No quesito econômico-financeiro, verificou-se que as cooperativas com melhor performance financeira optam por uma estratégia de manutenção da estrutura de capital adequada ao negócio, com preservação do capital de giro e do baixo nível de endividamento. Enquanto que no aspecto econômico-social, a característica é de cooperativas com número menor de cooperados em relação às demais e que têm como preocupação a prestação de serviço de assistência técnica para o produtor cooperado. Concluiu-se que a estratégia financeira é mais relevante no processo de desenvolvimento das cooperativas agropecuárias do Paraná. Além disso, percebeu-se a necessidade de ampliar as informações de ordem econômico-social, por meio de indicadores, tendo como objetivo a melhoria do controle das

relações e benefícios econômicos dos cooperados junto da cooperativa, além de uma melhor avaliação e monitoramento dessa perspectiva pelas cooperativas e pela Ocepar.

No âmbito das práticas de sustentabilidade, Kumm (2016) analisou como a aplicação dos procedimentos de auditoria contribui para a divulgação das ações e práticas sustentáveis, nos relatórios de gestão anual das cooperativas agroindustriais filiadas à Central Frimesa (Lar, Copacol, Copagril, C.Vale e Primato), no período de 2011 a 2015. Os resultados apontaram que as cinco cooperativas participantes da análise apresentaram um grau de evidenciação maior no relato dos aspectos que compõem a dimensão econômica, seguida da social e por último a ambiental, conforme mostra a Tabela 16.

Tabela 16.
Grau de evidenciação total: comparação das dimensões da sustentabilidade do GRI4

Cooperativas	Econômica	Social	Ambiental	Média Total
C.Vale	66,66%	17,71%	26,47%	36,95%
Lar	44,45%	24,37%	25,88%	31,57%
Copacol	55,55%	16,65%	14,41%	28,87%
Copagril	61,11%	17,71%	4,41%	27,74%
Primato	33,33%	10,63%	2,36%	15,44%

Fonte: Adaptado de "Aplicabilidade da auditoria para evidenciar práticas de sustentabilidade nos relatórios de gestão das cooperativas agroindustriais do oeste do Paraná", de F. M. Kumm, 2016, p. 136.

A cooperativa C.Vale se destacou com o maior grau de evidenciação econômica de 66,66%. Isso indica que a cooperativa contempla informações econômicas suficientes para auxiliar na tomada de decisões dos stakeholders. Na dimensão social, predominou a Cooperativa Lar (24,37%), seguida da C.Vale (17,71%). Enquanto que na dimensão ambiental, novamente a C.Vale obteve o maior grau de evidenciação (26,47%), seguida da Lar (25,88%). Ressalta-se que a C.Vale obteve o maior grau de evidenciação total da sustentabilidade (36,95%), comparada com as demais cooperativas. Em contrapartida, a cooperativa Primato apresentou os menores índices de evidenciação em cada dimensão e total (Kumm, 2016).

Apesar disso, percebeu-se que os aspectos comunicados nas dimensões ambiental e social precisam ser ampliados, dado o baixo grau de evidenciação de todas as cooperativas, cujo modelo de evidenciação prevê um grau igual ou superior a 66,66%, para ser considerado satisfatório. Salienta-se que quanto maior for a quantidade de informações divulgadas, maior será o resultado do grau de evidenciação total. Concluiu-se que há um predomínio de informações consideradas positivas, pois as cooperativas enfatizam fatos e eventos já ocorridos que foram positivos ou que ainda podem proporcionar benefícios futuros. Contudo, é necessário melhorar a contextualização dos fatos com dados quantitativos e qualitativos na

divulgação da sustentabilidade, visto que isso pode influenciar as expectativas dos stakeholders (Kumm, 2016).

Diante dos estudos expostos, evidenciam-se os aspectos da sustentabilidade nas cooperativas, por meio de estratégias e práticas sustentáveis, bem como o impacto positivo da gestão dos stakeholders no desempenho socioambiental e econômico-financeiro. Contudo, observa-se a carência de novas pesquisas para ampliar o conhecimento acerca da gestão da sustentabilidade em cooperativas agropecuárias, visto que este segmento tem forte representatividade econômica, além do impacto social e ambiental oriundo das suas atividades. Deste modo, reforça-se a relevância do presente estudo, que consiste na análise das pressões dos stakeholders sobre a adoção de práticas de sustentabilidade e estratégias de legitimidade organizacional no âmbito das cooperativas agropecuárias, ou seja, como as cooperativas agropecuárias gerenciam a sustentabilidade organizacional para se legitimar frente às pressões dos stakeholders.

A partir do exposto, foi possível construir as proposições da presente pesquisa, as quais foram embasadas nas perspectivas do *Triple Bottom Line*, Teoria dos Stakeholders e Teoria da Legitimidade, juntamente com os resultados encontrados nos estudos anteriores relacionados com esta temática, conforme são apresentadas na Tabela 17.

Tabela 17.
Proposições da Pesquisa

Constructos	Proposições	Autores
Stakeholders	**P1:** Os stakeholders pressionam as organizações para adotar práticas de sustentabilidade, por meio do poder, legitimidade e/ou urgência.	Clarkson (1995); Pedersen (2000); Epstein & Roy (2001); Buysse e Verbeke (2003); Azapagic (2003); Bonacchi & Rinaldi (2007); Epstein (2008); Lyra, Gomes, Jacovine (2009); Gomes (2009); Boszczowski (2010); Braga, Sampaio, Santos & Silva (2011); Klein (2011); Figueiredo (2011); Brock (2012); Mascena (2013); Castilho Filho (2014); Aguiar (2015). Modelo Stakeholder Salience: Mitchel, Agle, Wood (1997).
Práticas de Sustentabilidade	**P2:** A sustentabilidade envolve o equilíbrio das dimensões econômicas, ambientais e sociais.	Hart e Milstein (2003); Azapagic (2003); Lustosa (2003); Tachizawa (2007); Bonacchi & Rinaldi (2007); Epstein (2008); Sydorovych e Wossink (2008); Gomes (2009); Dias (2009); Petrini e Pozzebon (2010); Callado (2010); Bosczczowski (2010); Lima (2013); Vidigal (2013); Castilho Filho (2014); Gati (2015); Garrido e Saltorato (2015). Modelo Triple Bottom Line: Elkington (1997).
Estratégias de Legitimidade	**P3:** As organizações buscam estratégias para ganhar, manter e/ou recuperar a legitimidade organizacional frente aos stakeholders.	Dowling & Pfeffer (1975); Scott (1977); DiMaggio & Powell (1983); Suchman (1995); Patel e Xavier (2005); Fank e Beuren (2010); Beuren, Gubiani e Soares (2013); Czinkota, Kaufmann & Basile (2014); Farias et al. (2014); Machado e Ott (2015).

A partir da construção das proposições do presente estudo, dispostas na Tabela 13, a Figura 18 representa graficamente o Modelo Teórico completo desta pesquisa, o qual foi desenvolvido com base na fundamentação teórica estruturada neste estudo. Ressalta-se que a sustentabilidade com base na Teoria dos Stakeholders e Teoria da Legitimidade organizacional já vêm sendo objeto de estudos, especialmente, nos últimos anos. Entretanto, dentro dos diversos enfoques abordados pelas pesquisas anteriores, não se verificou outro estudo que averiguasse, especificamente, as pressões dos stakeholders a partir da influência do poder, legitimidade e/ou urgência, sobre as práticas de sustentabilidade nas três dimensões, econômica, ambiental e social, as quais são adotadas como estratégias de legitimidade frente às pressões dos stakeholders, dentro do contexto das cooperativas agropecuárias.

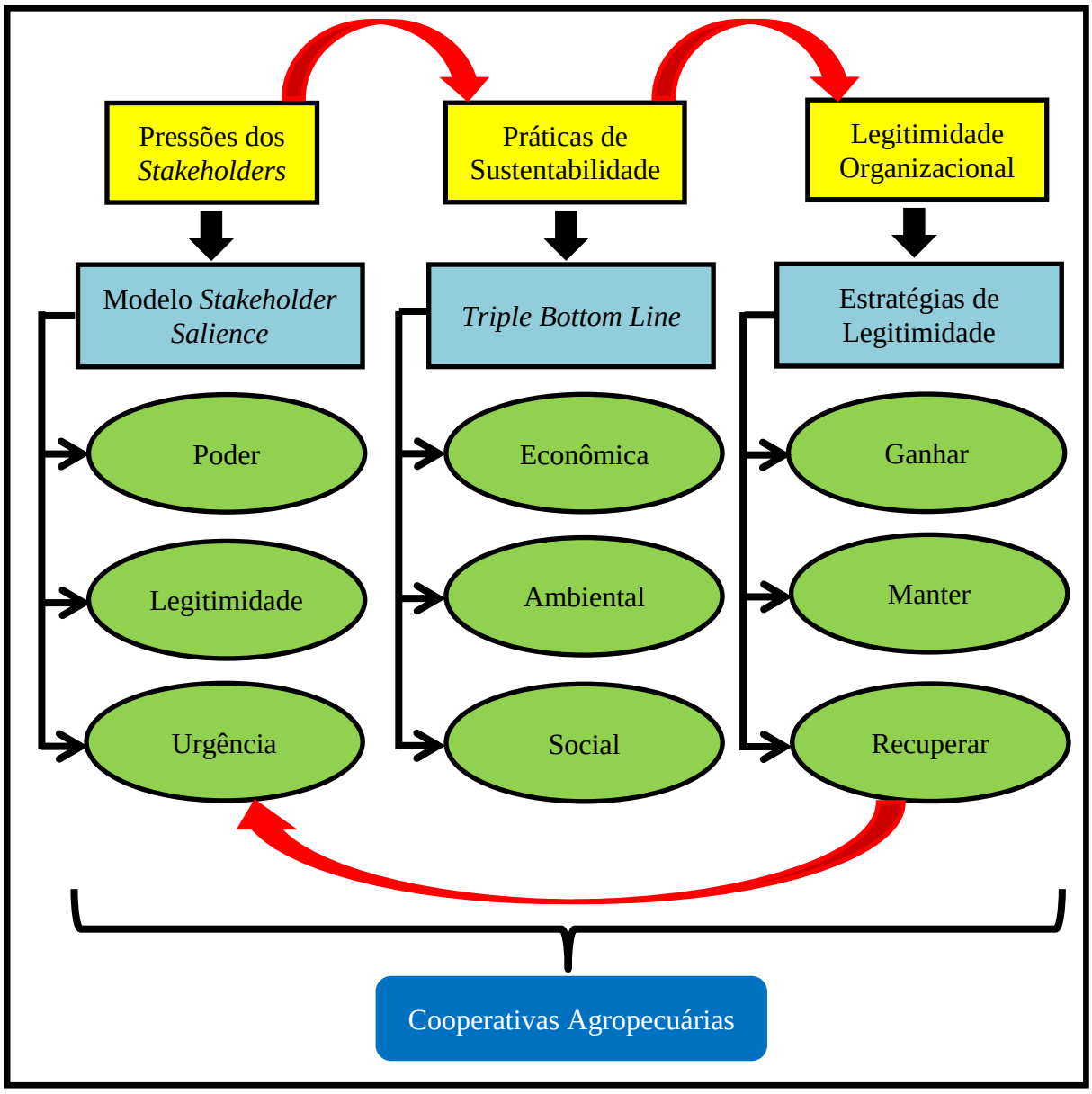


Figura 18. Modelo Teórico.

A representação do modelo, na Figura 18, demonstra a possível existência da influência das pressões dos diversos stakeholders sobre as práticas de sustentabilidade econômica, ambiental e social, as quais são adotadas pelas organizações para ganhar, manter ou recuperar a legitimidade organizacional, com vistas a atender às demandas dos stakeholders. Dessa forma, pressupõe-se que as organizações buscam gerenciar a sustentabilidade, por meio da adoção de práticas sustentáveis, com vistas a obter legitimidade perante as pressões dos seus stakeholders.

3 Métodos e Procedimentos da Pesquisa

Neste capítulo, apresentam-se a classificação da pesquisa, as definições constitutivas e operacionais das categorias de análise e os procedimentos de coleta e análise dos dados. A Figura 19 representa graficamente a estrutura da metodologia desta pesquisa.

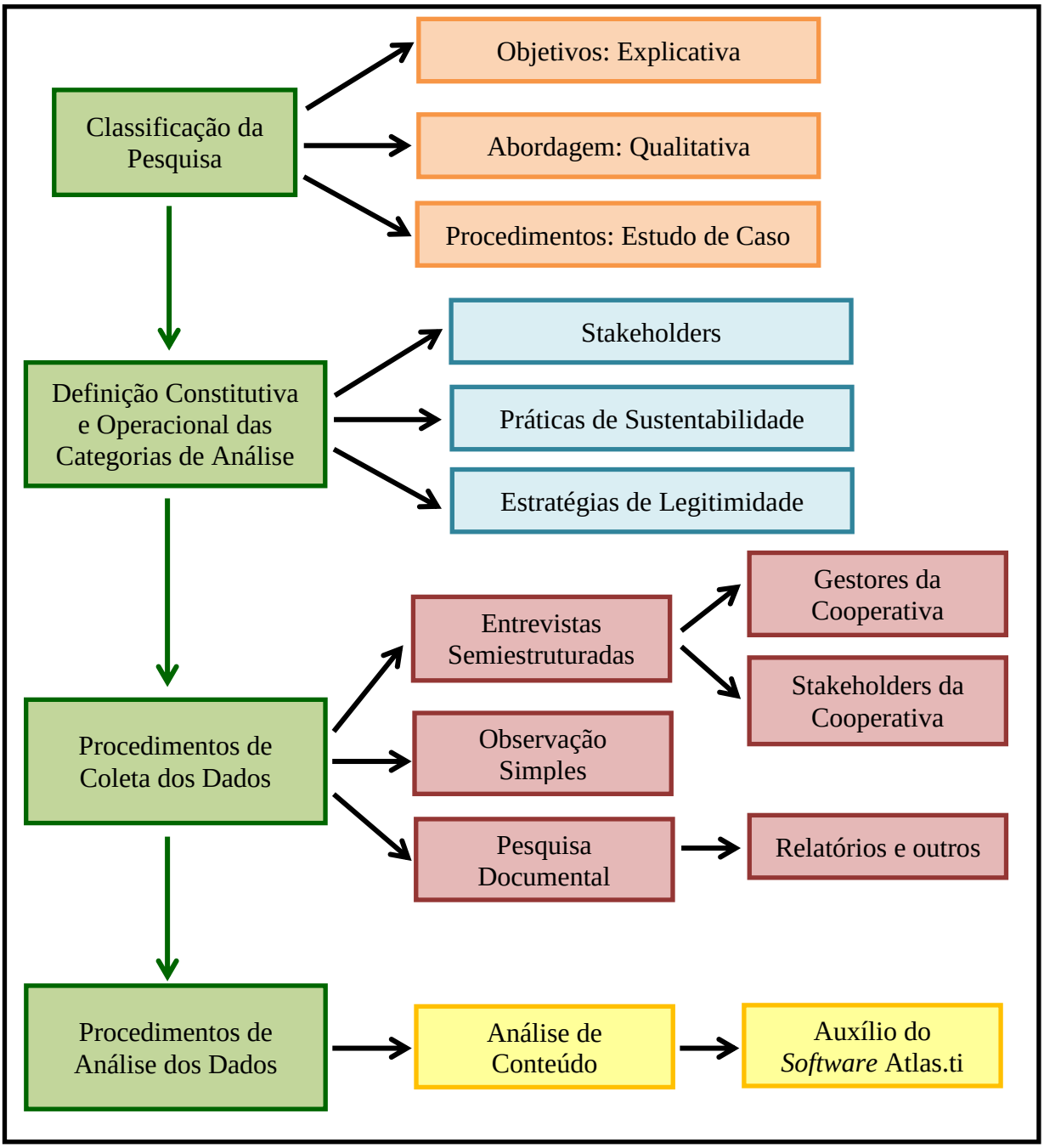


Figura 19. Estrutura da Metodologia da Pesquisa.

3.1 Classificação da pesquisa

A presente pesquisa tem caráter explicativo, quanto aos objetivos, visto que busca compreender e explicar como é realizada a gestão da sustentabilidade para legitimidade organizacional frente às pressões dos stakeholders. Do ponto de vista da abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa qualitativa a qual envolve uma abordagem naturalista e se busca interpretar um fenômeno da realidade, por meio da coleta e análise de materiais empíricos que descrevem a problemática e os significados de uma determinada situação. Para tanto, a pesquisa qualitativa faz uso de múltiplos métodos para um profundo entendimento do fenômeno estudado, denominado de triangulação (Denzin & Lincoln, 2006).

Quanto ao procedimento optou-se pelo estudo de caso, visto que não é simplesmente uma narrativa, mas considera-se o contexto do fenômeno pesquisado. Portanto, o pesquisador deve analisar a problemática em questão, as condições e a complexidade do caso, que mesmo sem conseguir resolvê-lo, que ao menos possa torná-lo compreendido (Stake, 1995). O caso selecionado para o estudo foi a Cooperativa Agroindustrial C.Vale, localizada na região Oeste do Paraná. O critério de seleção dessa cooperativa foi baseado na acessibilidade e disponibilidade da mesma de participar da presente pesquisa, além de ser destaque entre as cooperativas do Paraná.

No tópico a seguir são apresentadas as categorias analíticas, a definição constitutiva e operacional deste estudo. Na sequência aponta-se o alinhamento metodológico com as categorias de análise para cada objetivo específico, juntamente com as proposições da pesquisa e seus referidos autores.

3.2 Definição constitutiva e operacional das categorias de análise

Para alcançar os objetivos propostos neste estudo e responder à questão de pesquisa, foram definidas as categorias analíticas relacionadas com a temática proposta, de forma que sirva de orientação para operacionalização adequada de um conceito ou constructo na pesquisa empírica. A definição conceitual científica da variável ou modelo a partir da fundamentação teórica compõe a Definição Constitutiva (DC), enquanto que o procedimento de análise empírica desse conceito consiste na Definição Operacional (DO) (Kerlinger, 1980). Assim, expõem-se as definições constitutivas e operacionais das seguintes categorias de

análise estabelecidas para o presente estudo: stakeholders, práticas de sustentabilidade e estratégias de legitimidade.

1- **Categoria de Análise: Stakeholders**

1.1- Definição Constitutiva: A Teoria dos Stakeholders preconizada por Edward R. Freeman (1984), define stakeholders como "qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pela realização dos propósitos de uma corporação" (Freeman, 2004, p. 228). Os stakeholders possuem ou reivindicam direitos e interesses sob as atividades passadas, presentes ou futuras das organizações, visto que tal postura dos stakeholders é decorrente das ações realizadas pelas empresas, sejam elas legais, morais, individuais ou coletivas (Clarkson, 1995). Os stakeholders são indivíduos ou grupos com interesses legítimos na atividade da organização, sendo identificados pela reciprocidade de interesses, entre a empresa e os stakeholders (Donaldson & Preston, 1995). Os stakeholders podem ser classificados em primários e secundários, sendo que os primários são imprescindíveis para a continuidade da organização, devido à elevada interdependência com a organização, de modo que a insatisfação de alguma parte interessada pode trazer consequências indesejadas à empresa e comprometer os seus resultados. E os secundários referem-se aqueles que, de certo modo, influenciam ou são influenciados pela empresa, mas não estão envolvidos diretamente com as suas operações, bem como, não são essenciais para a sua sobrevivência (Clarkson, 1995). A gestão dos stakeholders é fundamental para identificar as possíveis falhas ou sucessos ao longo do tempo. A organização pode adotar as seguintes estratégias perante os seus stakeholders: a) reativa: nega a responsabilidade e faz menos do que o necessário; b) defensiva: admite a responsabilidade, mas faz o mínimo necessário; c) acomodação: aceita a responsabilidade e faz tudo o que é necessário; e d) proativo: antecipa a responsabilidade e faz além do que é necessário (Clarkson, 1995);

1.2- Definição Operacional: A identificação dos stakeholders em primários e secundários foi realizada conforme Clarkson (1995), Freeman (1984) e Donaldson e Preston (1995). A classificação dos stakeholders com relação à capacidade de influência na organização foi realizada por meio do Modelo Stakeholder *Salience* de Mitchell, Agle e Wood (1997). O posicionamento estratégico frente às pressões dos stakeholders foi identificado a partir da classificação de Clarkson (1995). Isso foi feito por meio de roteiro de entrevista semiestruturado aplicado aos principais

gestores da cooperativa selecionada para este estudo de caso, com o intuito de analisar a percepção dos gestores quanto às pressões que os stakeholders exercem sobre a adoção das práticas de sustentabilidade, por meio de atributos que medem o seu poder, legitimidade e urgência de suas demandas. Além de identificar quais são os stakeholders mais relevantes para a sustentabilidade e o posicionamento estratégico da cooperativa frente a estas pressões. As questões referentes a este constructo estão no roteiro de entrevista para os gestores, bloco1, no apêndice A.

2- Categoria de Análise: Práticas de Sustentabilidade

2.1- Definição Constitutiva: O desafio das organizações é utilizar os recursos existentes de forma equilibrada e consciente a partir de uma gestão e estratégias eficazes, que preservem o meio ambiente, sem comprometer a continuidade das operações. As práticas de sustentabilidade empresarial dependem da visão sistêmica que integre os agentes econômicos, sociais e ambientais, de forma sustentável, visto que essa tendência é uma condição de sobrevivência, dada as exigências mercadológicas, sociais e governamentais cada vez mais proeminentes nos negócios (Gruba, Dutra & Stock, 2013). O contexto atual evidencia a importância do desenvolvimento sustentável e as organizações são pressionadas pelo ambiente externo a desenvolverem práticas sustentáveis, que estejam alinhadas com a perspectiva do Tripé da Sustentabilidade, no qual envolve três dimensões: econômica, ambiental e social (Elkington, 1997; Azapagic, 2003; Lustosa, 2003, Hart & Milstein, 2003; Tachizawa, 2007; Epstein, 2008; Dias, 2009; Petrini e Pozzebon, 2010; Callado, 2010; Lima, 2013; Garrido & Saltorato, 2015);

2.2- Definição Operacional: A identificação das práticas de sustentabilidade foi realizada a partir da perspectiva do *Triple Bottom Line* (Tripé da Sustentabilidade), que consiste no equilíbrio entre as dimensões econômicas, ambientais e sociais, conforme preconizado por Elkington (1997), entre outros autores. As questões apontam diversas práticas sustentáveis relacionadas às três dimensões, conforme encontradas na literatura, estando dispostas no roteiro de entrevista no bloco 2, apêndice A.

3- Categoria de Análise: Estratégias de Legitimidade

3.1- Definição Constitutiva: A legitimidade é definida como "uma percepção generalizada ou pressuposto de que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de um sistema socialmente construído, de normas, valores, crenças e definições" (Suchman, 1995, p. 574). Portanto, as organizações

buscam equilibrar os seus valores sociais e as suas atividades com as normas de comportamento que são aceitas pelo sistema social do qual fazem parte, caso não haja uma congruência nesta relação, a legitimidade organizacional está ameaçada, seja por questões legais, econômicas ou sanções sociais (Dowling & Pfeffer, 1975). A discussão acerca da sustentabilidade sob a perspectiva da Teoria da Legitimidade trata dos mecanismos utilizados pelas organizações para legitimar a sua atuação e institucionalizar-se diante da sociedade. Então, por meio de uma gestão socioambiental, as empresas adotam práticas mais sustentáveis, cientes de que, além da redução nos impactos ambientais, também, traz efeitos positivos na sua reputação (Garrido & Saltorato, 2015), devido à valorização da sua imagem no mercado (Souza, 2011). Diante disso, o desafio dos gestores consiste na definição de estratégias para lidar com o ambiente cultural no qual a organização está inserida, com vistas a ganhar, manter ou recuperar a legitimidade, a partir da perspectiva geral, pragmática, moral e cognitiva (Suchman, 1995).

3.2- Definição Operacional: A identificação das estratégias de legitimidade organizacional foi realizada a partir das Estratégias de Legitimidade de Suchman (1995), as quais envolvem estratégias para ganhar, manter e/ou recuperar a legitimidade, dentro das tipologias: geral, pragmática, moral e cognitiva. As questões referentes a este constructo estão no roteiro de entrevista, no bloco 3A, 3B e 3C, conforme apêndice A.

A partir das definições dos constructos da pesquisa, apresenta-se o alinhamento metodológico na Tabela 18, com os objetivos, as categorias de análise, as subcategorias, as proposições e respectivos autores que embasaram o presente estudo, bem como as referidas questões representadas por blocos conforme roteiro de entrevista no Apêndice A.

Tabela 18.
Alinhamento Metodológico da Pesquisa

Questão de Pesquisa: Como é a gestão da sustentabilidade para legitimidade organizacional frente às pressões dos stakeholders em uma cooperativa agropecuária do Oeste do Paraná?					
Objetivo Geral	**Objetivos Específicos**	**Categorias de Análise**	**Subcategorias e Autores**	**Proposições da Pesquisa**	**Questões (Apêndice A)**
Analisar a gestão da sustentabilidade para legitimidade organizacional frente às pressões dos stakeholders em uma cooperativa agropecuária do Oeste do Paraná.	Investigar o relacionamento da cooperativa com os seus stakeholders e como interferem nas práticas de sustentabilidade.	Stakeholders	**Teoria de Base:** Teoria dos Stakeholders. Autores: Freeman (1984); Donaldson e Preston (1995); Clarkson (1995). **Priorização e Gestão dos Stakeholders:** Autores: Clarkson (1995); Pedersen (2000); Epstein e Roy (2001); Buysse e Verbeke (2003); Azapagic (2003); Bonacchi e Rinaldi (2007); Epstein (2008); Lyra, Gomes, Jacovine (2009); Gomes (2009); Boszczowski (2010); Braga, Sampaio, Santos e Silva (2011); Klein (2011); Figueiredo (2011); Brock (2012); Mascena (2013); Castilho Filho (2014); Aguiar (2015). **Modelo Stakeholder *Salience*:** Poder, Legitimidade e Urgência. Autores: Mitchel, Agle, Wood (1997).	**P1:** Os stakeholders pressionam as organizações para adotar práticas de sustentabilidade, por meio do poder, legitimidade e/ou urgência.	**Apêndice A – Roteiro de Entrevista dos Gestores** **Bloco 1** 1-Identificação e Posicionamento Estratégico (1.1 a 1.4) 2-Tipologia de Stakeholder: latente (2.1 a 2.3). 3-Tipologia de Stakeholder: expectante (3.1 a 3.3) 4-Tipologia de Stakeholder: definitivo (1.1 a 1.3) 5-Tipologia de Stakeholder: não-stakeholder (1.1)
	Identificar as práticas de sustentabilidade econômicas, sociais e ambientais adotadas pela cooperativa.	Práticas de Sustentabilidade	**Práticas de Sustentabilidade:** Autores: Hart e Milstein (2003); Azapagic (2003); Lustosa (2003); Tachizawa (2007); Bonacchi & Rinaldi (2007); Epstein (2008); Sydorovych e Wossink (2008); Gomes (2009); Dias (2009); Petrini e Pozzebon (2010); Callado (2010); Boszczowski (2010); Lima (2013); Vidigal (2013); Castilho Filho (2014); Gati (2015); Garrido e Saltorato (2015). **Modelo *Triple Bottom Line*:** Dimensão Econômica, Social e Ambiental. Autor: Elkington (1997).	**P2:** A sustentabilidade envolve o equilíbrio das dimensões econômicas, ambientais e sociais.	**Apêndice A – Roteiro de Entrevista dos Gestores** **Bloco 2** 1-Econômica (1.1 ao 1.10) 2-Social (2.1 ao 2.10) 3-Ambiental (3.1 ao 3.10)
	Analisar as estratégias de legitimidade da cooperativa, face às pressões dos stakeholders, referente à gestão da	Estratégias de Legitimidade	**Teoria de Base:** Teoria da Legitimidade. Autores: Dowling & Pfeffer (1975); Scott (1977); DiMaggio & Powell (1983); Suchman (1995). **Modelo das Estratégias de Legitimidade:** Ganhar, Manter e Recuperar. Tipologias geral, pragmática, moral e cognitiva. Autor: Suchman (1995). **Estratégias de Legitimidade:** Autores: Patel e Xavier (2005); Fank e Beuren (2010); Beuren, Gubiani e	**P3:** As organizações buscam estratégias para ganhar, manter e/ou recuperar a legitimidade organizacional, frente aos stakeholders.	**Apêndice A – Roteiro de Entrevista dos Gestores** **Bloco 3A – Ganhar** 1-Geral (1.1 ao 1.3) 2-Pragmática (2.1 ao 2.6) 3-Moral (3.1 ao 3.7) 4-Cognitiva (4.1 ao 4.7). **Bloco 3B – Manter**

	sustentabilidade.		Soares (2013); Czinkota, Kaufmann e Basile (2014); Farias et al. (2014); Machado e Ott (2015).		1-Geral (1.1 ao 1.7) 2-Pragmática (2.1 ao 2.3) 3-Moral (3.1 ao 3.4) 4-Cognitiva (4.1) **Bloco 3C – Recuperar** 1-Geral (1.1 ao 1.3) 2-Pragmática (2.1 e 2.2) 3-Moral (3.1 ao 3.4) 4-Cognitiva (4.1)

A partir do alinhamento metodológico exposto na Tabela 18, facilita-se a visualização da relação entre os objetivos desta pesquisa e suas respectivas categorias de análise, bem como a base teórica e os autores que sustentam cada objetivo e proposições da pesquisa. Na sequência são expostos os procedimentos de coleta dos dados.

3.3 Procedimentos de coleta dos dados

Por se tratar de um estudo de caso, a triangulação dos dados é sempre necessária, mas pode variar a intensidade de acordo com a situação. Salienta-se que este processo envolve a base de dados, o investigador, a teoria e a metodologia aplicada na pesquisa. Além disso, o pesquisador precisa analisar e interpretar as informações (Stake, 1995). Para coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas, a partir de um roteiro baseado nos pressupostos teóricos, visto que serve de guia para os assuntos a serem abordados na entrevista (Godói & Mattos, 2006). Salienta-se que a entrevista qualitativa busca significados e não fatos ou leis, a partir da interpretação das perspectivas do entrevistado, do que ele diz, o modo como age e os artefatos que utiliza (Warren, 2002).

O roteiro de entrevista elaborado para os gestores da cooperativa está dividido em três blocos, com questões abertas, sendo o bloco 1, relacionado com os stakeholders, a partir da Teoria dos Stakeholders, de Freeman (1984) e do Modelo Stakeholder *Salience,* de Mitchell, Agle e Wood (1997), com perguntas sobre a identificação e posicionamento estratégico, bem como a tipologia de stakeholder. O bloco 2 refere-se às práticas de sustentabilidade sob a perspectiva do *Triple Bottom Line* (dimensões econômica, social e ambiental), de Elkington (1997). O bloco 3 aborda as estratégias para ganhar, manter e recuperar a legitimidade, conforme tipologia geral, pragmática, moral e cognitiva de Suchman (1995).

A forma de seleção dos respondentes foi por meio de amostragem teórica, que consiste na escolha de participantes que tenham relação com os critérios analíticos de interesse do pesquisador (Warren, 2002), desta forma, foram selecionados os gestores ou responsáveis das áreas relacionadas com as estratégias e práticas de sustentabilidade da cooperativa, sendo dos seguintes setores: gerente de assessoria de qualidade e comunicação social, gerente técnico industrial, gerente de unidade, gerente ambiental, engenheiro ambiental, supervisor administrativo, supervisor de documentação, assessora de cooperativismo, assessor de comunicação, assessor de marketing, analista de recursos humanos, analista de produção, analista de qualidade, analista operacional, analista técnico, totalizando 16 pessoas.

Para triangulação dos dados e maior confiabilidade da pesquisa, também foram investigadas as percepções dos stakeholders, a partir da identificação dos mesmos pela cooperativa, com relação à adoção de práticas de sustentabilidade, bem como a satisfação com a gestão da sustentabilidade da cooperativa. Então, além dos gestores, supervisores, assessores e analistas, foram entrevistados os colaboradores do nível operacional, sendo das funções:

assistente administrativo, atendente de unidade, auxiliar de controle de processo, secretária e crediário, totalizando nove funcionários. Outro grupo de stakeholders foi os associados da cooperativa, com oito entrevistados. Também foi entrevistado um membro da comunidade, o presidente do sindicato rural e vereador municipal. Como representante do stakeholder "governo", foi entrevistada a gerente regional do Instituto Ambiental do Paraná (IAP). Além desses grupos, também foram entrevistados quatro clientes do mercado interno.

Além das entrevistas, foi feita análise documental do Relatório Anual do exercício de 2017 e Relatório de Sustentabilidade do ano de 2016-2017, bem como outros documentos pertinentes disponibilizados pela cooperativa, como a Revista Você Vale. Também foram realizadas observações simples por meio de visitas na cooperativa, entre os meses de outubro de 2017 e março de 2018, totalizando quatro visitas.

O roteiro de entrevista para os stakeholders foi elaborado após a identificação dos grupos de interesse apontados pela cooperativa, visto que cada stakeholder implica em uma relação de influência com a organização, portanto, requer um instrumento com questões específicas conforme o relacionamento e a interdependência com a cooperativa. Este instrumento também foi baseado nos constructos: stakeholders, práticas de sustentabilidade e estratégias de legitimidade.

As entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra para posterior análise de conteúdo. A gravação e transcrição possibilitam uma análise mais detalhada dos relatos, além de permitir que o entrevistador concentre-se na fala, expressão, postura, gestos e emoções do sujeito entrevistado, pois não precisa fazer anotações durante a conversa, o que poderia distraí-lo (Godói & Mattos, 2006). Na sequência são descritos os procedimentos de análise dos dados.

3.4 Procedimentos de análise de dados

O método de análise dos dados coletados foi feito por meio da análise de conteúdo, tanto das entrevistas, quanto dos documentos. A análise de conteúdo não se trata apenas de um instrumento, mas é um conjunto de técnicas que tem a finalidade de analisar as comunicações, tendo um amplo campo de aplicação. Salienta-se que qualquer veículo de significados transmitidos de um emissor para um receptor pode ser decifrado por meio das técnicas de análise de conteúdo, sendo que o foco é no entendimento da fala individual (Bardin, 2010).

Para aplicação coerente do método, conforme os pressupostos de Bardin (2010), a análise de conteúdo seguiu três etapas, sendo a pré-análise, a exploração do material e o tratamento e interpretação dos resultados. A primeira etapa é a pré-análise que consiste na organização do material para sistematização das ideias, a fim de conduzir ao desenvolvimento das operações no plano de análise. Esta fase envolve a escolha dos documentos, a formulação das proposições e objetivos, bem como a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final. Então, a primeira atividade é a leitura dos documentos para conhecer o material. Na sequência são escolhidos os documentos a serem analisados conforme a prioridade ou critério preestabelecido, ou seja, a partir do universo estabelecido, realiza-se a constituição de um *corpus*, que significa o conjunto de documentos que serão analisados. Tal constituição pode envolver escolhas, seleções e regras como: a regra da exaustividade, que a partir da definição do conjunto de documentos, nenhuma informação pode ser desconsiderada; a regra da representatividade tem relação com a seleção de uma amostragem para análise, desde que seja representativa do universo pesquisado; a regra da homogeneidade, ou seja, os documentos precisam ser homogêneos e obedecerem a critérios precisos de escolha; e por fim, a regra da pertinência, a qual requer documentos adequados enquanto fonte de informação para atender ao objetivo da análise.

Após a leitura e escolha dos documentos, formulam-se as proposições que consistem em uma afirmação provisória que se pretende confirmar mediante os procedimentos da análise, bem como a definição dos objetivos da pesquisa, orientados por uma base teórica. O próximo passo da pré-análise é a referenciação dos índices, que representam uma menção explícita de um tema em uma mensagem e, posterior a isso, elaboram-se indicadores precisos e seguros, ou seja, recortes do texto em unidades comparáveis de categorização para análise temática e codificação para o registro dos dados. A última fase da pré-análise requer a preparação do material, por exemplo, gravações e transcrições das entrevistas na íntegra. Além disso, pode-se utilizar o computador como uma ferramenta de auxílio neste processo. Recomenda-se a realização de pré-testes da análise em partes dos documentos (Bardin, 2010). Salienta-se que o *software Atlas.ti* auxilia na organização e gerenciamento dos conteúdos, visto que traz vantagens como: flexibilidade de análise de diferentes tipos de documentos, a otimização do tempo, devido à agilidade e precisão, a possibilidade de realizar o registro de todas as alterações e etapas da análise e, ainda, permite a construção das relações semânticas e a visualização por meio de gráficos (Walter & Bach, 2009).

Mediante a finalização da pré-análise, a segunda etapa da análise de conteúdo é a exploração do material, ou seja, aplicação sistemática conforme as decisões tomadas, que

consiste na codificação, decomposição ou enumeração dos documentos, a partir das regras previamente definidas. Salienta-se que a codificação consiste em transformar os dados brutos por meio de recorte (unidades), enumeração (contagem) ou agregação (categorias), para representar o conteúdo. A unidade de registro ou de significação refere-se ao segmento do conteúdo considerado como base, visando à categorização que significa a classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação, sendo que o critério de categorização pode ser semântico (categoria temática), sintático (verbos e adjetivos), léxico (sentido da palavra) e expressivo (perturbações da linguagem). Na categoria semântica, o tema é uma unidade de significação definido a partir de critérios da teoria de base, portanto, o texto pode ser recortado em ideias constituintes, enunciados e proposições. Ressalta-se que o tema é utilizado como unidade de registro para estudar motivações de opiniões, atitudes, valores e crenças, tendências, etc., sendo que as entrevistas são frequentemente analisadas por tema (Bardin, 2010).

A última etapa da análise de conteúdo envolve o tratamento e interpretação dos resultados, na busca de significação e validação dos dados, que pode ser feita por procedimentos quantitativos ou qualitativos. No caso da análise qualitativa, a principal característica é que a inferência é fundamentada por meio do índice (unidade de registro), o tema, por exemplo, e não sobre a frequência com que aparece no texto (Bardin, 2010).

Diante da explanação sobre as etapas da análise de conteúdo segundo Bardin (2010), elaborou-se uma estrutura de análise para a presente pesquisa, conforme representada na Figura 20 e detalhada na sequência.

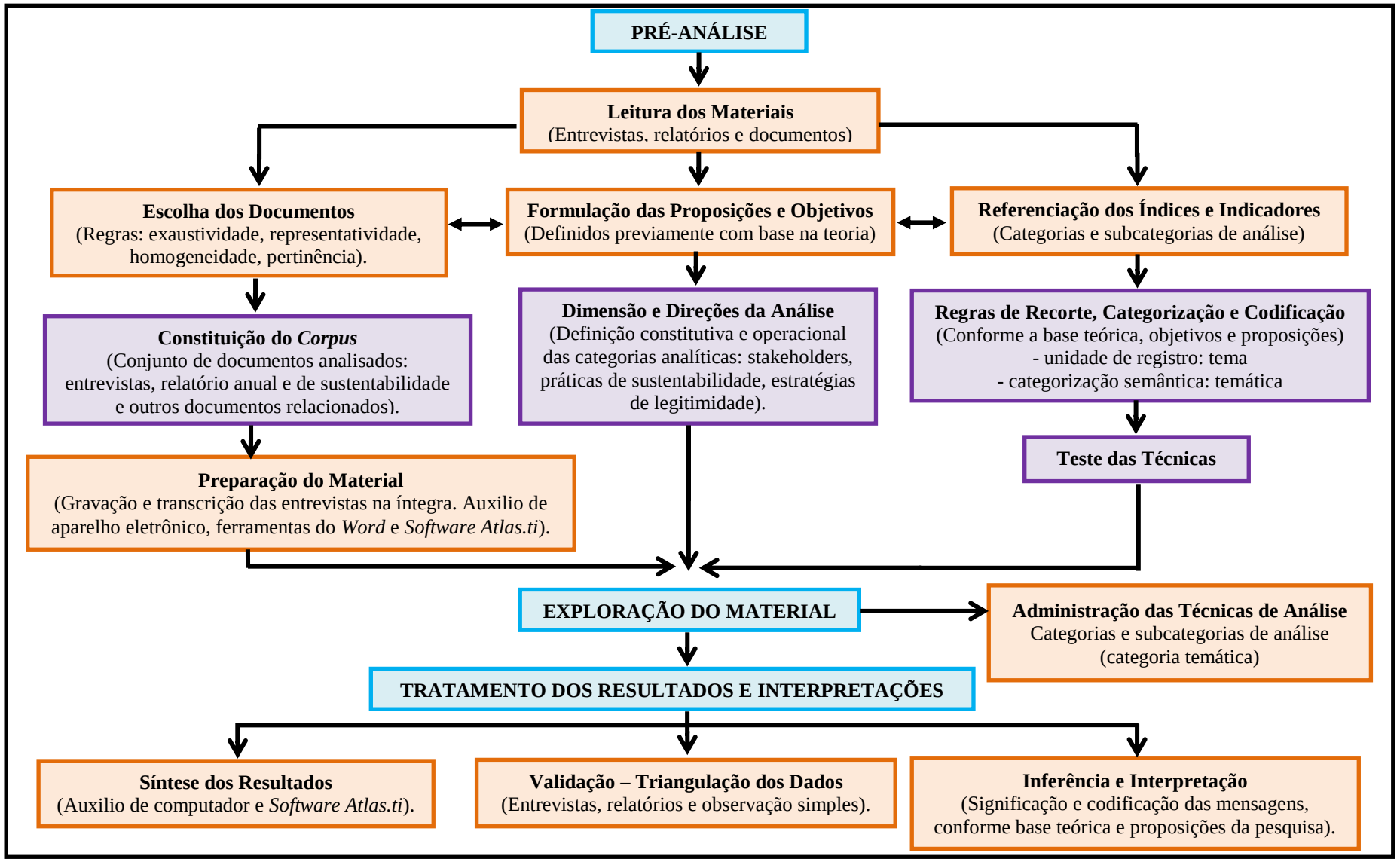


Figura 20. Estrutura da Análise de Conteúdo da Dissertação.

A fase da pré-análise consistiu na leitura, seleção e organização dos documentos. Após a leitura, os materiais escolhidos para análise, os quais constituíram o *corpus*, foram as entrevistas realizadas com os gestores e diversos stakeholders da cooperativa, o Relatório Anual referente ao ano de 2017, o Relatório de Sustentabilidade do ano de 2016, além de outros documentos complementares como a Revista Você Vale da cooperativa. Tais documentos foram selecionados a partir das regras de exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência das informações.

Os objetivos e proposições da pesquisa foram estipulados previamente, com base na fundamentação teórica e estudos anteriores. Dessa forma, foram elaboradas as definições constitutivas e operacionais das categorias analíticas do estudo. Então, conforme a base teórica, os objetivos e proposições, emergiram-se as categorias e subcategorias de análise, das quais embasaram a construção dos índices e indicadores, por meio das regras de recorte em unidades de registro por tema e categorização semântica (categoria temática), conforme alinhamento metodológico exposto na Tabela 18.

Na sequência, os materiais foram preparados para a análise, sendo que as entrevistas foram gravadas por meio de aparelho eletrônico e transcritas na íntegra utilizando o computador. Os relatórios e outros documentos foram acessados *on line* no site da cooperativa e analisados por meio do *Software Atlas.ti*. Ressalta-se que foram realizados pré-testes da análise, conforme as etapas da pré-análise.

Após a pré-análise dos materiais, a fase seguinte consistiu na exploração do material, ou seja, a análise propriamente dita. Então, a análise foi segregada em três categorias temáticas, conforme as definições constitutivas e operacionais das categorias de análise da pesquisa: stakeholders, práticas de sustentabilidade e estratégias de legitimidade. Cada categoria de análise (categoria temática) foi segregada em unidades de registro (temas), conforme as subcategorias de análise:

a) stakeholders: identificação (primários e secundários), classificação pela capacidade de influência (latente, expectante, definitivo e não-stakeholder) e posicionamento estratégico frente às pressões dos stakeholders (reativo, defensivo, acomodado e proativo).
b) práticas de sustentabilidade: identificação das práticas econômicas, ambientais e sociais;
c) estratégias de legitimidade: identificação das estratégias para ganhar, manter e/ou recuperar a legitimidade, conforme cada tipologia (geral, pragmática, moral e cognitiva).

Mediante a exploração do material, realizou-se a última etapa da análise de conteúdo, que consistiu no tratamento e interpretação dos resultados. Então, para tratamento dos dados foi utilizado o auxílio do computador, por meio de ferramentas como o *Microsoft Word* e o *Software Atlas.ti*, sendo que a interpretação foi realizada pela significação e codificação das mensagens, conforme fundamentação teórica e as proposições da pesquisa. Para validação e maior confiabilidade nos resultados, foi realizada a triangulação dos dados, a partir da análise conjunta das entrevistas com gestores e os diversos stakeholders da cooperativa, bem como, análise dos relatórios e demais documentos relacionados, além de observação simples realizada por meio de visitas na cooperativa. Ressalta-se que no presente estudo, utilizou-se apenas análise qualitativa dos dados, visto que apresenta características particulares, especialmente, no que tange ao propósito desta pesquisa, cuja ênfase é na percepção dos gestores e diversos stakeholders de uma cooperativa acerca da sustentabilidade.

Após a explanação dos procedimentos de coleta e análise dos dados, o próximo tópico sintetiza tais procedimentos no protocolo de estudo de caso.

3.5 Protocolo do estudo de caso

No contexto do estudo de caso, para confiabilidade e possibilidade de replicar o estudo em outra realidade, é essencial documentar os procedimentos adotados no caso, ou seja, detalhar todas as etapas da pesquisa para facilitar a operacionalização. Para tanto, recomenda-se a elaboração de um protocolo de estudo de caso que envolve as seguintes etapas (Yin, 2003):

a) visão geral do projeto do estudo de caso: objetivos, proposições e base teórica;
b) procedimentos de campo: acesso a organização e aos entrevistados, materiais necessários no campo, fonte de informação e orientação, cronograma de coleta de dados e preparação para imprevistos;
c) questões do estudo de caso: questões específicas que o pesquisador deve ter em mente ao coletar os dados;
d) guia para o relatório do estudo de caso: resumo, formato de narrativa e especificação de informações bibliográficas e outras documentações.

A partir disso, foi desenvolvido um protocolo para este estudo de caso, com o passo a passo da operacionalização da coleta e análise de dados. A Figura 21 apresenta a etapa da visão geral do protocolo do estudo de caso.

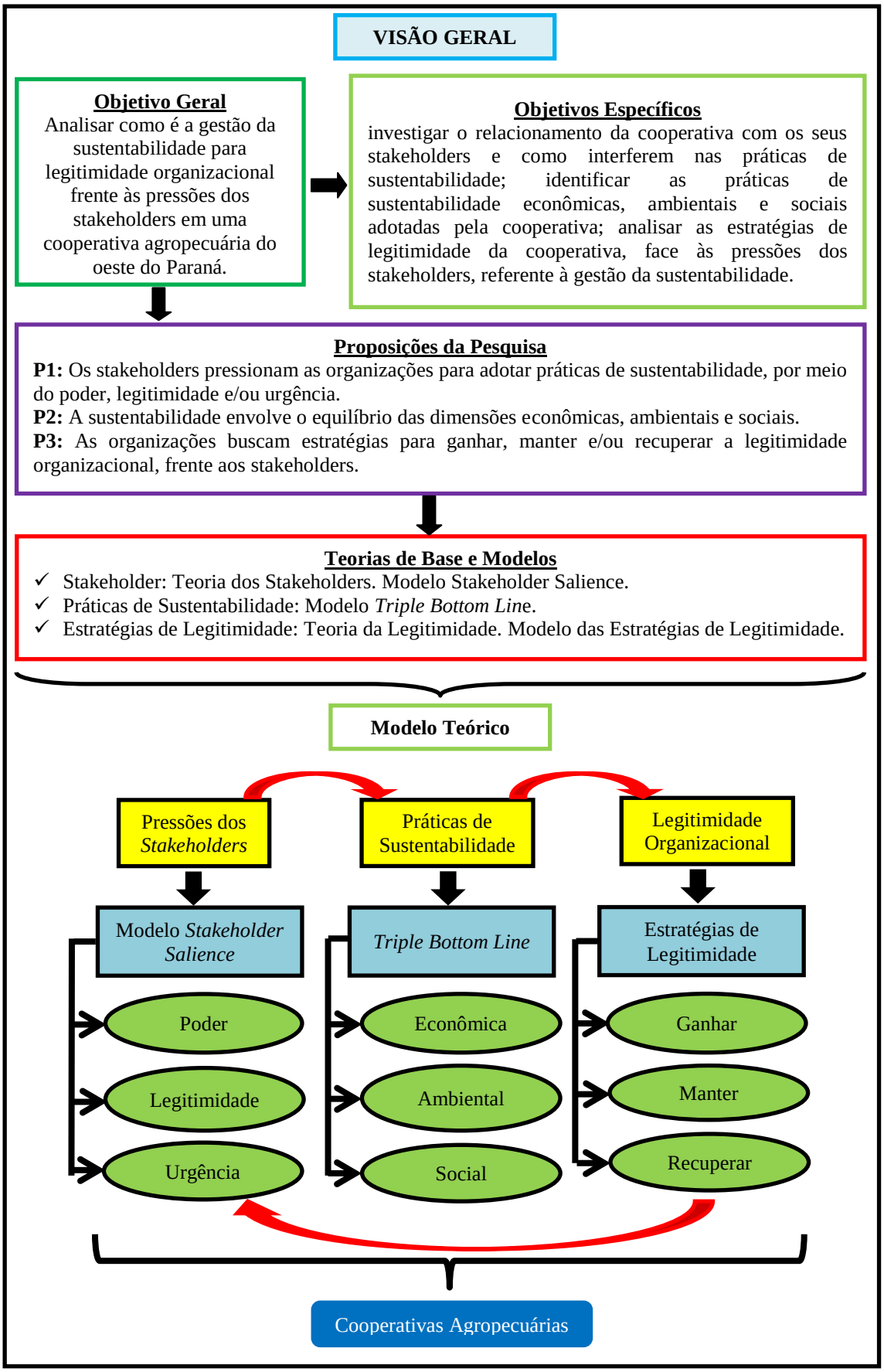


Figura 21. Estrutura do Protocolo de Estudo de Caso – Visão Geral da Pesquisa.

Então, a partir do objetivo geral e dos objetivos específicos, bem como das proposições da pesquisa, os quais foram embasados pelas teorias, modelos e estudos anteriores, desenvolveu-se o modelo teórico desta dissertação como base para a coleta dos dados, análise e interpretação dos resultados.

Na sequência, foram delineados no protocolo do estudo de caso, os procedimentos de campo, questões para o estudo de caso e o guia para o relatório, cuja finalidade é operacionalização da coleta dos dados. Como procedimento de campo, o acesso à organização ocorreu, primeiramente, por contato telefônico, com o responsável pela assessoria de qualidade e comunicação da cooperativa, que aceitou participar da pesquisa. Em seguida foram agendadas as visitas e entrevistas por e-mail. O acesso aos entrevistados se deu pela indicação da própria cooperativa, sendo que as pessoas foram selecionadas conforme classificação dos stakeholders. A maioria das entrevistas ocorreu na cooperativa, em sala individual, com os seguintes stakeholders: gestores, colaboradores, associados e o representante da comunidade. As entrevistas com os clientes foram realizadas por telefone, a partir da indicação dos mesmos pelo supervisor comercial da cooperativa. Então, entrou-se em contato com os clientes, primeiramente, via e-mail e, posteriormente por telefone. A entrevista com o representante do órgão ambiental foi indicação do engenheiro ambiental da cooperativa, sendo que o agendamento junto à gerente regional do Instituto Ambiental do Paraná (IAP) ocorreu via telefone e a entrevista foi feita pessoalmente no IAP. Com relação aos documentos e relatórios, o acesso foi concedido pela cooperativa, a qual forneceu alguns materiais como o Relatório de Sustentabilidade e a Revista Você Vale. Além disso, os relatórios também estavam disponíveis em meio eletrônico, via site da cooperativa.

Ressalta-se que todas as visitas e entrevistas seguiram um cronograma com as datas previamente agendadas. As visitas e entrevistas na cooperativa foram realizadas nas seguintes datas: 06/12/2017, 19/12/2017, 08/03/2018 e 23/03/2018, com os gestores, colaboradores, associados e o representante da comunidade. Em seguida, foi feita a entrevista com o gestor do órgão ambiental IAP, no dia 26/03/2018. Já as entrevistas com os clientes ocorreram nas datas de 03, 04 e 05 de abril de 2018. Todas as entrevistas foram realizadas mediante roteiro semiestruturado específico para cada grupo de stakeholder, além de terem sido gravadas e transcritas na íntegra.

Quanto às questões para o estudo de caso, consistiram em direcionamentos ao pesquisador sobre como conduzir a pesquisa. Neste caso, a preocupação maior no momento da coleta de dados foi com a seleção dos entrevistados que tivessem relação com a temática proposta na pesquisa, ou seja, focou-se na percepção dos gestores relacionados com as

estratégias e práticas de sustentabilidade da cooperativa, bem como na percepção dos principais stakeholders que se relacionam com a cooperativa, sobre tais práticas sustentáveis. Desta maneira, o mais importante no processo de coleta foi o foco na proposta da pesquisa a partir dos objetivos e proposições, conforme a essência do modelo teórico, para tanto, foi fundamental seguir o roteiro de entrevista semiestruturado específico para cada grupo de stakeholder, pois tal instrumento foi desenvolvido com base na fundamentação teórica e, portanto, possibilitou a obtenção de informações relevantes para análise e interpretação dos resultados.

A última etapa do protocolo do estudo de caso consistiu no guia para o relatório do estudo de caso, que se refere à estrutura da dissertação, com os seus principais elementos. Este guia serviu como base para organização e orientação de todo o processo de coleta e análise dos dados, pois apresenta de um modo geral, a sequência da estrutura da pesquisa, desde a introdução por meio da exposição da problemática, bem como a definição dos objetivos, além da delimitação, justificativa e contribuições do estudo. Em seguida, a pesquisa foi fundamentada com base na literatura e estudos anteriores, os quais embasaram a formulação das proposições e do modelo teórico da presente dissertação.

Assim, para que os objetivos fossem atingidos, a fim de responder a questão de pesquisa, foram traçados os métodos e procedimentos para coleta e análise dos dados, cujo protocolo do estudo de caso detalhou o passo a passo da operacionalização do processo de coleta dos dados, seguido do método de análise de conteúdo segundo Bardin (2010), conforme estrutura apresentada na Figura 20. A análise possibilitou a discussão e interpretação dos resultados, de acordo com a base teórica e as proposições da pesquisa e, por fim, foram realizadas as considerações finais deste estudo. A Figura 22 apresenta a segunda parte da estrutura do protocolo de estudo caso, com tais etapas, que seguem na sequência da Figura 21.

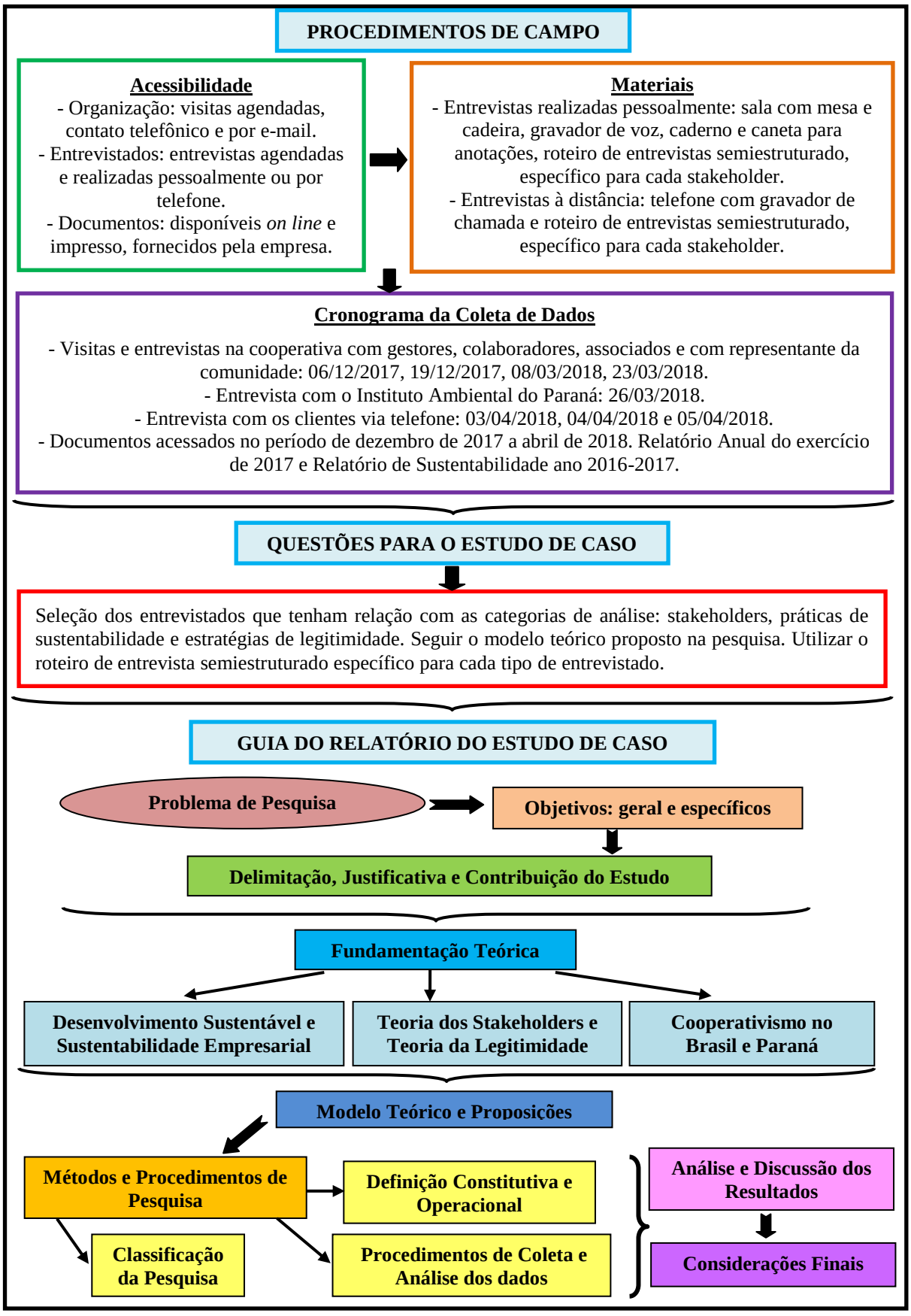


Figura 22. Estrutura do Protocolo de Estudo de Caso – Procedimentos.

Para compreender melhor o contexto em que esta pesquisa foi realizada, a fim de contribuir para análise dos dados, o próximo tópico apresenta a história e as características da cooperativa selecionada como objeto de estudo desta dissertação.

4 Contexto do Estudo de Caso: C.Vale Cooperativa Agroindustrial

A Cooperativa selecionada como objeto de estudo da presente dissertação foi a C.Vale Cooperativa Agroindustrial, com sede na cidade de Palotina, na região oeste do estado do Paraná. O critério de escolha desta cooperativa foi, primeiramente, pela acessibilidade, ou seja, os responsáveis pela empresa concordaram em participar da pesquisa. Além disso, optou-se por esta cooperativa pela sua representatividade no setor cooperativista, tanto a nível estadual quanto nacional, visto que ela é um dos destaques no Paraná, como a segunda cooperativa com maior faturamento em 2016 (R$6,8 bilhões) além de estar entre as duas maiores cooperativas singulares do Brasil (C.Vale, 2018a).

Segundo entrevista não estruturada com o Gerente de Assessoria de Qualidade e Comunicação Social da cooperativa, a C.Vale foi fundada em 7 de novembro de 1963, por um grupo de 24 agricultores, liderados pelo então Prefeito de Palotina, Marcelino Afonso Neis, que ainda hoje é associado da C.Vale. Esse grupo de produtores inconformados com a falta de locais para armazenar a produção, as dificuldades para o escoamento da safra e a ausência de crédito e assistência técnica fundaram a Cooperativa Agrícola Mista de Palotina Ltda. – Campal.

No ano de 1969 aconteceu o início efetivo das atividades da cooperativa com o recebimento de trigo em armazém de um moinho de Palotina. Em 1970 teve início a construção do primeiro armazém, que ficou pronto no início do ano seguinte.

Com a implantação do Projeto Iguaçu de Cooperativismo – PIC, houve uma divisão territorial da região Oeste entre as cooperativas, onde a Campal expandiu-se para além das fronteiras de Palotina, o que levou os associados a modificar a razão social da empresa, em 1974, para Cooperativa Agrícola Mista Vale do Piquiri Ltda (Coopervale).

As décadas de 60 e 70 caracterizaram-se pelo período de organização documental da cooperativa e estruturação das unidades, tendo como objetivo principal criar estrutura para fornecer insumos e armazenar a produção dos associados.

Em 1981, a Coopervale passou a atuar no Mato Grosso e, em 1984, no Estado de Santa Catarina. O ano de 1984 também se caracterizou pelo primeiro ensaio da cooperativa na industrialização de produtos primários, com a incorporação de uma cooperativa de produtores de mandioca na região de Terra Roxa – COPROMA, que possuía uma farinheira neste município (atualmente Amidonaria São José).

No início dos anos 90, a cooperativa montou um Planejamento Estratégico, denominado Plano de Modernização ouvindo centenas de associados, em trabalho coordenado por Alfredo Lang, que viria a assumir a presidência da cooperativa em 1995. Os três pilares do Plano de Modernização foram: a diversificação de atividades dos associados, com a produção de soja, milho, trigo, mandioca, leite, suínos, peixes e frango; a expansão horizontal com a instalação de unidades em novas fronteiras agrícolas e a agregação de valor ao produto dos associados através da agroindustrialização. A largada desta etapa aconteceu em outubro de 1997, quando foi inaugurado o complexo avícola C.Vale. No ano de 1998 a cooperativa expandiu-se para o Paraguai e em 2001 para o Mato Grosso do Sul.

A industrialização ampliou-se em 2002, com início das operações de uma amidonaria em Navegantes, município de Assis Chateaubriand. Em 21 de novembro de 2003 uma alteração estatutária mudou a razão social de Cooperativa Agrícola Mista Vale do Piquiri Ltda. (Coopervale) para C.Vale – Cooperativa Agroindustrial.

Em janeiro de 2004, a C.Vale iniciou a duplicação do abatedouro de frangos e a construção da indústria de termoprocessados de aves, obras que foram inauguradas no dia 8 de abril de 2005. A capacidade de produção passou de 150 mil para 600 mil aves/dia.

Outro fato histórico ocorreu em 2009, quando a C.Vale fechou um acordo com a Coopermibra, cooperativa com sede em Campo Mourão, e passou a atuar no Centro-oeste do Paraná. Pelo acordo, a C.Vale passou a operar as 19 unidades de recebimento de grãos da Coopermibra.

No ano de 2011 a cooperativa iniciou as atividades de comercialização de etanol, gasolina e diesel, com a aquisição de um posto de combustíveis. Em agosto de 2015 a C.Vale iniciou suas atividades no Rio Grande do Sul com a aquisição da Cerealista Marasca, com 26 unidades de recebimento de grãos, em 18 municípios gaúchos.

A cooperativa implantou em 2017 um sistema de integração para produção e industrialização de peixes. A C.Vale fornece os alevinos, a ração e a assistência técnica aos associados e industrializa no abatedouro com capacidade inicial de 150 mil tilápias/dia.

Formada, atualmente, por 20 mil associados e quase 10 mil funcionários, a cooperativa atua na produção de soja, milho, trigo, mandioca, leite, suínos, peixes e frangos. Revende insumos, máquinas, peças, acessórios e implementos agrícolas, produtos veterinários e conta com oito lojas de supermercados. Industrializa mandioca, rações, peixes e frango. Possui várias unidades de recebimento de produção nos estados do Paraná, Santa Catarina, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rio Grande do Sul e no Paraguai. O faturamento anual superou

os 6,9 bilhões em 2017, sendo uma das duas maiores cooperativas singulares do Brasil, em faturamento.

Com relação às unidades da C.Vale, as indústrias para produção de amido modificado de mandioca estão localizadas em Terra Roxa, Assis Chateaubriand e Itaquiraí-MS, totalizando três unidades. A indústria de Assis Chateaubriand (Amidonaria Navegantes) está em operação desde setembro de 2002 e pode processar até 400 toneladas de raiz por dia. A estrutura está projetada para futura ampliação da capacidade industrial para 800 toneladas de raiz/dia. Além disso, possui duas linhas de produção separadas, sendo que uma delas produz amido modificado destinado ao branqueamento de papel, enquanto a outra fornece amido alimentício para panificadoras e indústrias de embutidos (salsichas e mortadelas). O maior desafio é garantir a continuidade do negócio, para isso, a Amidonaria Navegantes busca novos segmentos e ferramentas no ramo de amidos de mandioca, operacionalizando assim o seu processo produtivo e garantindo a qualidade de seus produtos. A amidonaria C.Vale utiliza conceitos e tecnologia inovadores, além de ter as áreas limpa e "suja" separadas e as instalações de aço inoxidável. A Figura 23 representa a imagem da Aminodaria de Navegantes em Assis Chateaubriand-PR.



Figura 23. Aminodaria de Navegantes – Assis Chateaubriand-PR.
Fonte: C.Vale (2018).

A C.Vale é uma grande produtora de grãos, pois responde por cerca de 2,10% de toda a produção de soja do Brasil, além de ser forte produtora de milho também. Os grãos são armazenados em 98 unidades de recebimento espalhadas pelos Estados do Paraná, Santa Catarina, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rio Grande do Sul e Paraguai, com capacidade

de armazenamento de 2.300.627 toneladas de produtos. Além disso, os produtores recebem assistência técnica de mais de 260 profissionais das áreas agronômica e veterinária, desta forma, os grãos são produzidos com rigoroso controle de qualidade e modernos recursos tecnológicos. Ressalta-se que em 2017, a soja teve maior safra da história, com 2.394.192 toneladas. Para facilitar a logística dos grãos e fertilizantes, a cooperativa possui frota própria com 220 caminhões.

A cooperativa também dispõe ao produtor aeronaves agrícolas com profissionais capacitados e treinados para proteger e promover o desenvolvimento da agricultura, por meio da aplicação aérea de fungicidas, inseticidas, adubação e semeaduras, que facilitam o controle de doenças e pragas nas diversas culturas. Além desse serviço, o produtor também tem acesso a um campo experimental, com informações e tecnologias para melhorar o desempenho do agronegócio, com cerca de 50 hectares de experimentos, conforme mostra a Figura 24. A cooperativa abastece as propriedades com insumos como sementes, adubos e defensivos, além de máquinas, implementos, peças, acessórios e produtos veterinários.



Figura 24. Campo Experimental C.Vale.
Fonte: C.Vale (2018).

Com matéria-prima abundante para a produção de ração, a cooperativa é especialista na avicultura. Ressalta-se que a C.Vale possui um sistema de integração de ciclo completo e domina todos os processos produtivos, desde a alimentação até a industrialização do frango. Essas condições permitiram a adoção de um sistema de rastreabilidade capaz de monitorar e controlar todos os procedimentos ligados à avicultura, como o uso de agroquímicos nas lavouras, o fornecimento de medicamentos e o manejo dos frangos. Como a cooperativa é

produtora da matéria-prima usada na fabricação de ração, tem condições de colocar no mercado o frango vegetariano, alimentado sem o uso de ingredientes de origem animal, não transgênico, o que demonstra a prioridade com a segurança alimentar do consumidor.

Outra preocupação da cooperativa é com a sanidade das aves, por isso os ovos são produzidos em um matrizeiro situado em uma área de 1.400 hectares de reflorestamento de eucalipto em que o acesso é controlado com rigor. Na sequência, os ovos produzidos são transferidos ao incubatório onde a temperatura e umidade são controladas por computador. Após os cuidados sanitários, os pintinhos são distribuídos aos produtores que fazem parte do sistema de integração. Destaca-se o alto nível tecnológico das granjas, visto que as aves são alojadas em ambiente climatizado e com controle informatizado do fornecimento de água e alimentação, visando o bem-estar animal e a construção das granjas é feita sem utilização de cimento amianto. Além disso, a ração é elaborada com matéria-prima selecionada, o que contribui para uma carne mais saborosa.

Ao atingirem o peso ideal, as aves são abatidas e processadas na unidade industrial da cooperativa. O sistema de corte das aves é manual e mantém controles operacionais que garantem a produção de cortes de frango de acordo com padrões internacionais de qualidade. Salienta-se que o abatedouro possui certificados ISO 9001, BRC (norma global de segurança alimentar) e HACCP (*Hazard Analysis & Critical Control Points*), ou seja, análise de perigos e pontos críticos de controle, a cadeia produtiva de frangos possui os certificados HACCP, Global GAP (*Good Agricultural Practices*), ou seja, Boas Práticas Agrícolas e Global GAP/CFM (*Compound Feed Manufacturing*), que significa padrão de fabricação de ração composta, e a indústria de termoprocessados opera segundo a norma BRC. Além dessas certificações, a C.Vale dispõe de laboratório próprio com equipamentos veterinários e biológicos para análises microbiológicas e físico-químicas, a fim de monitorar a sanidade das aves, a qualidade das matérias-primas das rações e da carne.

Destaca-se que a indústria de termoprocessados para produção de cortes cozidos, fritos e assados de frango, conta com três linhas de produção com capacidade para produzir 28 mil toneladas de carne anualmente e utiliza tecnologia sueca, holandesa, alemã, norte-americana e dinamarquesa, a fim de atender aos mais variados tipos de produtos para os mercados mais exigentes.

A capacidade do complexo avícola é para processar 600 mil aves por dia, visto que a C.Vale atende diferentes mercados. As linhas de produção industrializam mais de 150 cortes de frango e têm condições de se adaptar rapidamente para ajustar os produtos às mais variadas exigências dos clientes, pois a cooperativa abastece a maioria dos estados brasileiros e ainda

exporta para mais de 70 países, entre eles Alemanha, Argentina, Bulgária, Coréia do Sul, Cuba, Espanha, França, Holanda, Ilhas Canárias, Inglaterra, Itália, Japão, Suíça e Peru. A Figura 25 representa uma imagem do complexo avícola.



Figura 25. Complexo Avícola C.Vale.
Fonte: C.Vale (2018).

Cabe destacar que o Complexo Avícola foi desenvolvido com a preocupação de preservar o meio ambiente, seguindo práticas e disposições internacionais. Assim, a água utilizada no abate das aves é tratada por meio de processo científico e devolvida à natureza sem causar danos ao meio ambiente. O parque industrial tem uma área de 240 hectares, sendo que mais de 30 hectares são destinados à preservação permanente.

As Figuras 26, 27, 28 e 29 apresentam as imagens do matrizeiro, incubatório, aviários de campo, indústria de termoprocessados e fábrica de ração.



Figura 26. Matrizeiro C.Vale.
Fonte: C.Vale (2018).



Figura 27. Incubatório e Aviários de Campo C.Vale.
Fonte: C.Vale (2018).



Figura 28. Indústria de Termoprocessados C.Vale.
Fonte: C.Vale (2018).



Figura 29. Fábrica de Rações C.Vale.
Fonte: C.Vale (2018).

Em 2003, a C.Vale colocou em operação uma Unidade Produtora de Leitões (UPL), que abriga 3.450 matrizes e avós que produzem 1.885 leitões por semana, num total de 98.000 leitões/ano. Os animais são entregues aos associados que fazem a engorda e os enviam para a industrialização. A UPL conta ainda com produção de leitoas com genética Agroceres PIC que repõem o plantel da UPL e são enviadas para os associados que mantém parceria na produção de leitões. Na fase final, a UPL terá 14.200 matrizes e produzirá 8.200 leitões por semana. A Figura 30 apresenta a imagem da UPL.



Figura 30. Unidade Produtora de Leitões – UPL C.Vale.
Fonte: C.Vale (2018).

Além disso, a C.Vale incentiva a produção de leite como alternativa de renda para seus associados. Desde 1983, a cooperativa mantém um Departamento Veterinário para orientar os pecuaristas sobre manejo e tecnologias que melhorem o desempenho da atividade. A produção de leite é entregue à Frimesa, empresa da qual a C.Vale é sócia, que o industrializa e comercializa.

Associado ao segmento alimentar, a cooperativa também tem uma rede de supermercados, com quatro lojas no Paraná (Assis Chateaubriand, Maripá, Palotina e Terra Roxa), duas no Mato Grosso (Diamantino e Nova Mutum) e duas no Mato Grosso do Sul (Naviraí e Caarapó). Para agregar ao negócio, em 2011 investiu na construção de um posto de combustível, em Palotina. O hipermercado de Palotina está representado na Figura 31.



Figura 31. Hipermercado C.Vale Palotina.
Fonte: C.Vale (2018).

A C.Vale tem como missão “produzir alimentos com excelência para o consumidor” e a visão é “ser a melhor empresa no segmento de alimentos para os nossos clientes”. Sua filosofia é pautada na gestão que visa satisfação e lucro para todos. Os princípios e valores são direcionados ao foco no cliente, comprometimento, honestidade, respeito e na prática da sustentabilidade. Possui uma Política de Qualidade e Segurança dos Alimentos que visa “atender às expectativas dos nossos clientes através do sistema seguro e legal de melhoria contínua das pessoas, dos processos e dos produtos”. Além disso, tem uma Política de Sustentabilidade que consiste em “produzir alimentos através da melhoria contínua, visando reduzir e/ou otimizar o uso de recursos naturais, promover o desenvolvimento econômico, social e ambiental, preservando a integridade das comunidades para as futuras gerações, cumprindo os requisitos legais e melhorando o desempenho socioambiental”. Salienta-se que a cooperativa também possui um Código de Ética com informações como os princípios cooperativistas, os princípios e políticas da C.Vale, bem como as orientações aos funcionários, associados, clientes, fornecedores, consumidores e a comunidade.

A cooperativa fundamenta-se em ações que buscam garantir a segurança alimentar dos seus produtos, manter relações comerciais sustentadas na ética, usar os recursos naturais de maneira sustentável e agir com solidariedade com as comunidades. Por isso, os sistemas de qualidade e segurança alimentar mantém controles no recebimento, beneficiamento, armazenamento e comercialização de sementes, de acordo com as normas internacionais, sendo que toda a cadeia produtiva segue normas do Sistema de Garantia de Segurança dos Alimentos e, também, tem o Sistema de Gestão de Qualidade.

No que tange a responsabilidade social, a cooperativa mantém iniciativas para garantir a sua continuidade entre as novas gerações, por meio de programas à comunidade e auxílio a entidades que prestam assistência a crianças e idosos, acesso a novas tecnologias e ações específicas que promovam o crescimento pessoal e profissional de associados e familiares, além de cursos, seminários e treinamentos para atualização constante do quadro social. Há também uma preocupação com o crescimento econômico, visto que este impulsiona o desenvolvimento social, portanto, a cooperativa proporciona alternativas de diversificação de atividades e apoia os produtores. Ressalta-se que o foco da C.Vale é na industrialização que agregue valor à produção primária e, ao mesmo tempo, promova novas oportunidades de trabalho.

Além da responsabilidade social, a cooperativa também preocupa-se com o meio ambiente, visto que a produção agrícola e industrial precisa utilizar racionalmente os recursos naturais para sua longevidade. É por esse motivo que a C.Vale e seus associados desenvolvem ações de recolhimento de embalagens de agrotóxicos, recuperação de matas ciliares e de plantio de árvores para geração de energia limpa e renovável. Além disso, mantém um programa que conscientiza estudantes sobre o uso correto do meio ambiente.

As indústrias e outras unidades de produção da C.Vale são dotadas de grandes e complexas estruturas para tratamento de dejetos, acompanhadas rigorosamente por técnicos da cooperativa e dos órgãos ambientais. Ao mesmo tempo, mantém programa para redução do consumo e para uso racional da água em suas atividades industriais.

Diante da exposição do histórico e algumas características da cooperativa, objeto de estudo desta pesquisa, já é possível destacar o comprometimento com a sustentabilidade, visto que apresenta em seus princípios e políticas a preocupação com as questões econômicas, sociais e ambientais, evidenciando a sua visão mercadológica, pelo enfoque no atendimento aos clientes, por meio de produtos com qualidade e segurança. Além disso, ressalta-se o interesse pelo desenvolvimento social, tanto dos seus colaboradores, associados e familiares, quanto da comunidade, bem como os cuidados com o meio ambiente, enfatizando a continuidade da cooperativa e as condições ambientais para as futuras gerações.

Na sequência, o próximo capítulo consiste na análise e discussão dos resultados encontrados na pesquisa de campo, conforme delineado na metodologia.

5 Análise e Discussão dos Resultados

Este capítulo tem a finalidade de apresentar os resultados e a discussão dos mesmos acerca dos objetivos propostos nesta dissertação. Para tanto, a análise está segregada em três tópicos, conforme as categorias de análise: stakeholders, práticas de sustentabilidade e estratégias de legitimidade. Cada tópico se desmembra em outros subtópicos relacionados as categorias temáticas, sendo analisados com base no método de análise de conteúdo. Os detalhes são expostos na sequência.

5.1 Stakeholders

Para atender o primeiro objetivo específico desta dissertação, que consiste em "investigar o relacionamento da cooperativa com os seus stakeholders e como interferem nas práticas de sustentabilidade", baseou-se no Modelo Stakeholder *Salience*, preconizado por Mitchel, Agle e Wood (1997), o qual pressupõe uma dinâmica de atributos de poder, urgência e legitimidade dos stakeholders.

Primeiramente, foi realizada a identificação dos stakeholders em primários e secundários. Em seguida, foi diagnosticado o posicionamento estratégico da cooperativa frente às pressões dos stakeholders quanto às práticas de sustentabilidade, sendo classificado em: reativo, defensivo, acomodação ou proativo, conforme denominação de Clarkson (1995). Na sequência os stakeholders foram classificados por tipologias, conforme os atributos poder, urgência e legitimidade, segundo o Modelo Stakeholder *Salience*, de Mitchel, Agle e Wood (1997).

Além do Modelo Stakeholder *Salience*, de Mitchel, Agle e Wood (1997), a base teórica que fundamentou esta etapa da pesquisa foi a Teoria dos Stakeholders (Freeman, 1984; Donaldson e Preston, 1995; Clarkson, 1995). Associado a isso, outros autores também embasaram o estudo ao tratar sobre a priorização e gestão dos stakeholders (Clarkson, 1995; Pedersen, 2000; Epstein & Roy, 2001; Buysse & Verbeke, 2003; Azapagic, 2003; Bonacchi & Rinaldi, 2007; Epstein, 2008; Lyra, Gomes & Jacovine, 2009; Gomes, 2009; Boszczowski, 2010; Braga, Sampaio, Santos & Silva, 2011; Klein, 2011; Figueiredo, 2011; Brock, 2012; Mascena, 2013; Castilho Filho, 2014; Aguiar, 2015). A partir disso, foi definida a Proposição 1 desta pesquisa:

Proposição 1: Os stakeholders pressionam as organizações para adotar práticas de sustentabilidade, por meio do poder, legitimidade e/ou urgência.

Para alcancar o primeiro objetivo específico, utilizou-se como método de coleta de dados, entrevistas com os gestores da cooperativa, principalmente com o Gerente de Qualidade e Comunicação Social, bem como entrevistas com os demais stakeholders. Para análise dos dados, empregou-se o método de análise de conteúdo, conforme os pressupostos de Bardin (2010). Dessa forma, foram definidas três categorias temáticas, de acordo com a categoria de análise "stakeholders", sendo elas:

a) identificação dos stakehoders;
b) posicionamento estratégico frente às pressões dos stakeholders;
c) tipologia de stakeholder.

Para cada categoria temática, foram selecionados os trechos das entrevistas com os gestores que evidenciaram a relação da cooperativa com seus stakeholders. Para complementar, também foram analisadas as percepções dos próprios stakeholders (colaboradores, associados, representante da comunidade, representante do governo, clientes). Todas as entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado, sendo que a entrevista para gestores consta no Apêndice A, e as entrevistas com os demais stakeholders estão nos Apêndices: B (colaboradores), C (associados), D (comunidade), E (clientes), F (orgão ambiental).

Na sequência são apresentados os resultados da pesquisa para a categoria analítica: stakeholders.

5.1.1 Identificação dos stakeholders

Nesta categoria temática, buscou-se identificar quais são os stakeholders primários e secundários, conforme classificação de Clarkson (1995), sendo que os primários são aqueles imprescindíveis para a continuidade da organização, pois possuem elevada interdependência. E os secundários são aqueles que de certa maneira influenciam ou são influenciados pela empresa, mas não estão diretamente envolvidos com as suas operações, por isso não são essenciais para sua sobrevivência.

A partir disso, foi questionado aos gestores da cooperativa quem são os stakeholders considerados imprescindíveis para a continuidade da organização, pois tem elevada interdependência com a cooperativa? E quem são os stakeholders que, de certo modo, influenciam ou são influenciados pela empresa, mas não estão envolvidos diretamente com as suas operações, e, portanto, não são essenciais para sua sobrevivência?

De acordo com as respostas dos gestores, supervisores e analistas foi possível identificar os stakeholders primários e secundários. A Tabela 19 apresenta esta classificação e os trechos das entrevistas que evidenciam tal classificação.

Tabela 19.
Classificação dos stakeholders: primários e secundários

PRIMÁRIOS
CLIENTES
"Sem dúvida são os clientes, porque hoje, tanto o cliente do mercado interno, ou o próprio cliente interno das atividades da cooperativa, ele tem um nível de exigência grande e quando a gente sai daqui para fora, principalmente como nós temos exportação de frango que é exportação de alimento, a exigência é maior ainda" (Gerente de Qualidade e Comunicação Social).
"Há exigências nos quesitos ambientais, como nós tratamos os efluentes, como nós trabalhamos a destinação de carcaça, como que nós fazemos a compostagem, como o produtor faz isso, então é uma exigência muito grande" (Gerente de Qualidade e Comunicação Social).
"O relatório de sustentabilidade quando ele vai na mão de clientes, principalmente para clientes do exterior, tanto é que ele é feito em inglês e português, eles valorizam demais isso, eles valorizam muito essas ações ambientais, essas ações sociais" (Gerente de Qualidade e Comunicação Social).
"O cliente nós cobra muito essas questões, como que nós tratamos não só as questões econômicas, mas as questões sociais e ambientais" (Gerente de Qualidade e Comunicação Social).
"O cliente cobra mais que o governo, porque o governo tem a legislação, então você cumpre as normas de legislação que são inerentes às atividades, por exemplo, os clientes já exigem além da legislação, eles já exigem certificações, que teoricamente, para produzir e exportar, não precisaria, tendo o cumprimento da legislação, tudo certinho, ótimo. Mas tem clientes que, além disso, exigem determinadas certificações, determinados processos e procedimentos que são adotados que vão um pouco além da exigência legal, que é a própria legislação" (Gerente de Qualidade e Comunicação Social).
"Nós somos auditados desde a questão da planta do abatedouro, o processo produtivo, os controles de qualidade que nós temos, mas ai vai também a nível de campo, como que estão os nossos produtores, os agricultores, como está a questão do bem estar animal lá na propriedade, quais os cuidados que nós temos até inclusive com a mão de obra utilizada pelos nossos fornecedores que são os avicultores" (Gerente de Qualidade e Comunicação Social).
"Nós tínhamos uma época, clientes que só compravam frangos se fossem livres de milho ou soja transgênicos, então, nós tínhamos uma parte da fábrica de rações que produzia ração com milho não transgênico, tínhamos que segregar o milho para atendê-los. Então, no final da história, o cliente vai te exigir" (Gerente de Qualidade e Comunicação Social).
"Eles determinam a especificação do produto, 'a eu quero peito de frango cubado com esse tempero', eles já propõem o tempero, nós produzimos e fornecemos para ele, conforme a orientação dele, a demanda dele" (Gerente de Qualidade e Comunicação Social).
"Um fato que eu vejo também, que é bastante exigente, e nós atendemos é o mercado nosso consumidor, nós

atuamos na produção de amidos, seja ele amidos industriais, seja amidos alimentícios, e nós tivemos que nos adequar para fazer esse atendimento, então nós temos a produção industrial e a produção alimentícia, tanto é que nós, este ano, na verdade, nós implementamos, a ISO 9001/2015, para atender um requisito, hoje, dos nossos clientes, que é pra dar uma garantia de qualidade, de equilíbrio com nosso produto acabado" (Gerente Técnico Industrial).

"Temos clientes, principalmente do mercado externo que nos demandam diversas ações, comprovações dessas ações" (Engenheiro Ambiental).

"Vem surgindo sim, uma demanda externa, de clientes, principalmente do exterior, que ainda não disseram assim: você é obrigado, mas a qualquer momento podemos trazer a ISO como uma exigência para você nos vender, então, esteja preparado para isso" (Engenheiro Ambiental).

GOVERNO

"Claro que o governo, é por causa da legislação, que também tem um punhado de exigências" (Gerente de Qualidade e Comunicação Social).

"A medida que a C.Vale é exigida de alguma situação, seja ela formal ou informal, seja oficializado por algum órgão público, ministério público, prefeituras, órgão ambiental que seja, a gente tem a preocupação de sempre responder e prestar o atendimento às necessidades" (Engenheiro Ambiental).

"Hoje a documentação ambiental exigida é o licenciamento ambiental para as atividades conforme sua classificação. É um documento emitido pelo órgão ambiental estadual, aqui no Paraná é o Instituto Ambiental do Paraná (IAP)" (Engenheiro Ambiental).

"No órgão federal que o IBAMA, também tem um cadastro técnico federal (CTF), que é um cadastro que toda empresa dentro do território nacional que se enquadre novamente em uma classificação de atividades e grau poluidor dessa atividade, tem que fazer esse registro" (Engenheiro Ambiental).

"Em alguns estados nós também temos a exigência do consumo de lenha, que é um certificado específico, para consumo de lenha. No Paraná também tem esse cadastro, por mais que aqui hoje se utiliza 100% de eucalipto, madeira exótica, mas esse cadastro tem que ser feito, então é para qualquer atividade que tenha consumo de lenha" (Engenheiro Ambiental).

COMUNIDADE

"Na produção de grãos, as tecnologias que são utilizadas, a utilização de material transgênico ou não, a utilização de agrotóxicos, tudo isso a comunidade vive isso, e de certo modo ela cobra" (Gerente de Qualidade e Comunicação Social).

"A gente ouvi muito da comunidade" (Gerente de Qualidade e Comunicação Social).

"Porque não adianta, a interferência no meio, nesse caso específico, ele é muito grande, então, você tem que tá envolvido com o meio, com comunidades" (Gerente de Qualidade e Comunicação Social).

"A comunidade hoje ela exige cada vez mais que você não faça barulho, que você não faça ruído, que não faça poeira, não faça sujeira" (Engenheiro Ambiental).

ASSOCIADOS

"Então tem que ter um cuidado muito grande, por causa da responsabilidade que é muito grande da cooperativa, tudo que a gente mexe, tudo que a gente faz, nós não somos os donos, os donos são os cooperados" (Gerente de Qualidade e Comunicação Social).

"Porque a gente é Cooperativa, não é como uma empresa privada, então é privada, mas os donos são os cooperados" (Gerente de Qualidade e Comunicação Social).

"Nós temos que nos preocupar com a atividade, a economia da atividade, nós temos também que dar lucro, por que nós temos nosso associado, e ele quer ver o negócio dar dinheiro também, tanto pra ele, como pra empresa" (Gerente Técnico Industrial).

"Mesmo que sejam os associados, que são os donos da cooperativa, que são os clientes da cooperativa, mas nesse momento o associado é nosso fornecedor de matéria-prima" (Gerente de Qualidade e Comunicação Social).

COLABORADORES

“Eu sinto que minha atividade é importante, eu acho que eu sou reconhecida de acordo com o que eu faço, acho que minha atividade, as pessoas respeitam e ela é bem desempenhada, bem vista, na verdade” (Analista de Qualidade).
“Eu me sinto valorizada, eu vejo que a empresa se importa com os funcionários, que tem esse reconhecimento, essa preocupação em relação ao funcionário, a saúde do funcionário, a maneira com que o funcionário está desempenhando sua tarefa, que se preocupa com a segurança dele” (Analista de Produção).
“A cooperativa, ela se preocupa bastante com os funcionários, até porque a gente tem um perfil muito ético, quanto ao cumprimento de legislação, acho que isso é um dos pontos mais fortes, que dá mais segurança para os funcionários. E se ela tem essa preocupação, eu acho que é porque ela se preocupa com o funcionário também, se ela se preocupa com a legislação, com cumprir leis, normas, padrões, é porque ela se preocupa com as pessoas que trabalham com ela” (Analista de Recursos Humanos).
“Sem dúvida nenhuma ela vê o colaborador como prioridade, porque a cooperativa investe bastante na qualificação das pessoas que trabalham na C.Vale, fora isso, também eles olham o ponto familiar, eles procuram ajudar se tem algum problema, a cooperativa se preocupa muito com isso, apesar do tamanho que ela está hoje, ela ainda tem esse lado humano, a gente vê outras empresas que não tem” (Analista Operacional).
“Ela pensa muito nas questões dos funcionários, tem vários trabalhos, vários projetos direcionados para as pessoas, temos indicadores que a gente acompanha, semanalmente, que identificam algumas características, então, meu absenteísmo, a rotatividade, e programas internos que são realizados para tentar sempre ir agregando algo para as pessoas” (Analista Técnico).
“Eu me sinto extremamente respeitado, a empresa nos olha com olhos de que gosta de gente. Então tem várias ações que a empresa faz que a gente acaba se sentindo inserido no contexto, valorizado” (Supervisor Administrativo).
“Prioriza de forma muito clara. São várias ações, que você vai conversando com as pessoas e você vai vendo, plano de saúde, odontologia, alimentação no trabalho, feito com muito zelo, com muito carinho, então, a gente percebe várias ações que a empresa realmente leva o colaborador em consideração” (Supervisor Administrativo).
“Eu me sinto motivado, me sinto reconhecido, porque a gente tem condições de trabalho, desenvolvimento daquilo que a gente tem feito dentro da cooperativa. Sim, ela prioriza, ela tem uma política de qualidade para que o ambiente de trabalho, as condições de trabalho, e os sistemas que a gente utiliza, toda condição para gente poder realizar o trabalho, que vai ajudar também a própria cooperativa, no desenvolvimento dela” (Supervisor de Documentação). “Eu diria que é um privilégio trabalhar aqui, gosto de trabalhar e é um excelente ambiente de trabalho. A cooperativa sabe da importância dos seus funcionários” (Gerente Comercial).
SECUNDÁRIOS
FORNECEDORES
“Fornecedores talvez um nível um pouco menor, porque o fornecedor é selecionado, ele interfere, mas talvez não em uma decisão maior, porque o fornecedor você tem várias opções, como você tem opção de desenvolver fornecedores para você” (Gerente de Qualidade e Comunicação Social).
INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS
“Há um tempo conseguia recurso, até mesmo sem uma licença ambiental, hoje, pode faltar qualquer outra documentação, no rol de documentos para licenciar, mas a licença ambiental, se a gente não tiver, o banco não te libera um real, para você fazer esse financiamento, seja qualquer for a obra de maior ou menor impacto ambiental” (Engenheiro Ambiental).
MÍDIA
“A imprensa não dá para dizer que é menos influente também, porque qualquer coisa de diferente, de errado que possa ser feito, se cair na mídia, principalmente agora com as redes sociais, qualquer coisa é impressionante, a gente percebe” (Gerente de Qualidade e Comunicação Social).
CONCORRENTES
“Hoje no mercado que a cooperativa atua, em vários segmentos, o frango nem se fala, porque os principais concorrentes da cooperativa são BRF, JBS, os produtores de frango da Tailândia, os produtores de frango da Polônia que agora estão levando produto para Europa, então é muito concorrido. Na área de grãos, são as principais trades é a Cargill, a DM, a Bunge. Nós temos rede de supermercados, os mercados da região também oferecem uma concorrência muito grande, isso faz com que a cooperativa tenha que estar preocupada, então,

eles influenciam bastante, porque eles sempre estão inovando e faz com que a gente inove também" (Gerente de Qualidade e Comunicação Social).

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Portanto, conforme disposto na Tabela 19, os stakeholders classificados como primários foram: clientes, governo, comunidade, colaboradores e associados, visto que estes grupos influenciam ou são influenciados pelas atividades da cooperativa, sendo imprescindíveis para continuidade da organização. Ressalta-se que devido a elevada interdependência desses grupos, a insatisfação de alguma parte interessada pode trazer consequências indesejadas à empresa e comprometer os seus resultados. A complexidade desses grupos envolve diferentes direitos, objetivos, expectativas e responsabilidades, por isso, requer uma gestão eficiente que gere valor ou satisfação, de modo que cada parte continue interessada e contribua com a sobrevivência da empresa (Clarkson, 1995).

No caso dos clientes, evidencia-se a importância do relacionamento da cooperativa para com seus clientes, dado que são imprescindíveis para continuidade da mesma. Nota-se que este grupo é o mais exigente quanto à adoção das práticas de sustentabilidade, especialmente o mercado externo. Deste modo, a cooperativa busca adaptar-se às exigências para atender da melhor forma possível seus consumidores, visto que são uma prioridade para os negócios. Alguns clientes afirmaram estar satisfeitos com a parceria com a cooperativa e consideram-se prioridade. Inclusive, salientaram que a relação é baseada na confiança.

Outro stakeholder vital para a continuidade das atividades da cooperativa é o governo, devido a dependência do cumprimento da legislação, seja na área trabalhista, ambiental, comercial, exportação, entre outras, de modo que a empresa esteja regularizada e apta para realizar suas operações. Segundo a Gerente Regional do Instituto Ambiental do Paraná (IAP), "uma das funções da chefia regional é deliberar de forma administrativa os licenciamentos ambientais". No caso da cooperativa, grande parte das atividades desenvolvidas exigem o licenciamento ambiental, que ocorre em três fases: a primeira é a licença-prévia, que consiste na verificação da compatibilidade da atividade com o local, sendo realizada pelo técnico que vai a campo fazer a vistoria e emite a licença prévia caso seja favorável ao projeto; a segunda etapa é a licença de instalação, quando é apresentado o projeto que será analisado e aprovado ou não por um técnico do IAP, que no caso de parecer favorável, autoriza a cooperativa a estabelecer a atividade; após instalação do projeto, a terceira etapa consiste na licença de operação, que por meio de vistoria será aprovado ou não pelo técnico. Portanto, o IAP, por meio dos procedimentos legais se relaciona com a cooperativa e com os associados.

A comunidade também é um stakeholder muito importante, dada a proximidade que a cooperativa tem com as comunidades locais, devido a própria inserção das unidades dentro dos municípios, o que estreita essas relações. Por isso, os gestores da cooperativa demonstram uma preocupação considerável com este grupo, pois há um envolvimento significativo. Inclusive, segundo o Presidente do Sindicato dos Trabalhadores Rurais e Vereador do município, a cooperativa tem uma grande importância dentro da cidade, devido à sua missão de dar sustentabilidade à agricultura da região. Reforça também que "a cooperativa tem uma preocupação muito grande com a comunidade, em todos os sentidos". Destacou a diversificação das atividade como alternativa de renda ao produtor rural, além dos cuidados com o meio ambiente, por meio de diversos trabalhos que focam no bem-estar da população.

Quanto aos colaboradores, os gestores e responsáveis ressaltaram que a cooperativa tem uma preocupação muito grande com os funcionários, especialmente com a sua saúde e segurança no trabalho. Segundo a percepção dos próprios colaboradores, eles demonstraram estar satisfeitos com o tratamento que recebem e se sentem importantes e valorizados na empresa (Assistente Administrativo, Atendente de Unidade, Auxiliar de Controle de Processo, Secretária). O funcionário que trabalha no crediário evidencia isso quando afirma o seguinte: "eu acredito que ela vê o colaborador como peça fundamental para o próprio crescimento (...) acho que a cooperativa investe muito nos funcionários para o crescimento profissional dele e da própria empresa". Inclusive, salientaram que a cooperativa proporciona as ferramentas necessárias para desenvolver um bom trabalho, além de oferecer diversos benefícios sociais ao colaborador.

Neste mesmo sentido, os gestores afirmaram que os associados também são uma prioridade, pois além de proprietários da cooperativa, também são fornecedores da matéria-prima e, por vezes, são clientes ao comprar insumos da cooperativa, por isso são imprescindíveis para a continuidade das atividades. Na percepção dos próprios associados, percebeu-se a satisfação dos mesmos em fazer parte desta cooperativa. Um dos associados afirmou que se sente "muito tranquilo, muito seguro em trabalhar com ela (...) a segurança que ela nos oferece conta muito". Inclusive, salientou a idoneidade e transparência na prestação de contas aos associados.

Outro cooperado reforçou a importância do associado para a cooperativa ao comentar que "sem o associado ela não sobreviveria", corroborando com um cooperado que afirmou ser "um elo necessário para ela poder sobreviver, é uma cadeia, se não tiver o produtor, o associado em si não vai ter uma cooperativa, então é uma parceria". Neste mesmo sentido, um dos associados enfatiza que "me vejo como um integrante do grupo, como um 'filho',

praticamente, da associação, integrante dependente e atuante 100% da cooperativa (...) porque eu confio e sou fiel à cooperativa". Outro cooperado reforça que o associado "é a base de sustentação dela". Cabe ressaltar que a maioria dos associados entrevistados são cooperados da C.Vale há mais de trinta anos. Inclusive, alguns associados confirmaram estarem muito satisfeitos com os resultados produzidos por esta parceria com a cooperativa. A partir dessas afirmativas fica evidente a importância do associado para a cooperativa.

Por sua vez, os stakeholders classificados como secundários foram: os fornecedores, instituições financeiras, concorrentes e a mídia, pois tais grupos de certo modo, influenciam ou são influenciados pela empresa, mas não estão envolvidos diretamente com as suas operações, bem como, não são essenciais para a sua sobrevivência. Contudo, os stakeholders secundários podem prejudicar a empresa por meio da oposição às políticas ou programas, adotados para satisfazer seus principais stakeholders (Clarkson, 1995).

Neste sentido, os fornecedores foram classificados como secundários pelo fato da sua interferência não ser direta, até porque, os fornecedores são selecionados pela cooperativa e podem ser desenvolvidos por ela também, assim como as instituições financeiras. Os concorrentes tem alguma relação, pois impactam nas estratégias da cooperativa que precisa acompanhar o mercado para conseguir vantagem competitiva, porém, não são imprescindíveis para a continuidade da mesma, pois não são interdependentes. Enquanto que a mídia, de certa maneira, pode impactar tanto positivamente quanto negativamente na imagem e reputação da empresa, por meio da disseminação de notícias ao público.

Ressalta-se que a sobrevivência da organização está atrelada à capacidade econômica e social de criar e distribuir riqueza e valor agregado aos grupos de interesse, especialmente, aos principais stakeholders, sendo que, a falta de retenção dos mesmos, decorrente da ineficiência organizacional, bem como, da priorização de um grupo em detrimento de outro, pode acarretar prejuízos e comprometer a continuidade da empresa. Portanto, a gestão dos stakeholders é fundamental para identificar as possíveis falhas ou sucessos ao longo do tempo (Clarkson, 1995). Neste sentido, a organização pode adotar algumas estratégias perante seus stakeholders, conforme são apresentadas no item a seguir.

5.1.2 Posicionamento estratégico

Nesta categoria temática, buscou-se investigar o posicionamento estratégico da cooperativa, de acordo com a classificação de Clarkson (1995), que pode ser reativo, defensivo, acomodação ou proativo. Então, a partir da análise de conteúdo das entrevistas com os gestores e demais stakeholders da cooperativa, pode-se afirmar que a empresa tem um posicionamento estratégico proativo na adoção de práticas de sustentabilidade frente às pressões dos stakeholders.

A Tabela 20 apresenta os trechos das entrevistas dos gestores e demais stakeholders que confirmam a proatividade da cooperativa na gestão da sustentabilidade.

Tabela 20.
Posicionamento estratégico da cooperativa: proatividade

Stakeholder	Trechos das entrevistas
Gerente de Qualidade e Comunicação Social	"Tinham clientes que exigiam e tinham clientes que não exigiam, o que nós fazíamos, nós expedíamos o produto e junto com a nota fiscal nós já encaminhávamos o certificado de segurança alimentar, mesmo o cliente não pedindo, como que diz "nós temos para te oferecer até mais daquilo que você precisa, mais daquilo que você nos cobra". "Todo ano a gente traz os agentes que se relacionam com a gente pra indústria, por exemplo, todo ano a gente faz, nós municípios onde nós atuamos, onde nós temos mão de obra, nós trazemos pessoal de prefeitura, pessoal das agências do trabalho, o pessoal das associações de bairro, associações de comunidade, a gente procura trazer pra indústria, pra eles conhecerem como que é o processo". "É algo inédito porque a primeira empresa no Brasil que fez isso, nós fizemos o rateio o ICMS. Nós conversamos com todos os prefeitos da região e Palotina aceitou porque a indústria fica no município de Palotina, a prefeitura fez o projeto de lei, foi aprovado na câmara, que Palotina abriu mão do ICMS agregado, o ICMS então ele é rateado pela produção".
Gerente Técnico Industrial	"Primeiro, a pressão é interna, nossa mesmo, nós temos hoje, que produzir de uma forma equilibrada e sustentável, nós não temos o direito de produzir e prejudicar alguém, ou seja pessoas, ou seja propriamente o meio ambiente, então, esse equilíbrio deve ter sempre". "Então, tudo o que acontece dentro do processo de industrialização, na unidade industrial, nós temos que ter esse equilíbrio, nós temos que estar ligados à área ambiental". "Sem dúvida alguma nós somos proativos. Nós fomos pioneiros na instalação de um biodigestor, dentro das aminodarias". "Nós trabalhamos sempre para estar na frente, provocando esse desenvolvimento interno, esse ganho interno, sempre nós estamos na frente procurando alternativas, porque muitas vezes nós fizemos duas coisas, nós atendemos uma questão seja ambiental, de produção, de rendimento e de um outro lado nós estamos viabilizando o processo, então, qual é o nosso objetivo, estar sempre a frente, para isso nós temos uma melhor rentabilidade". "Como gestor dentro do nosso processo industrial, eu digo que isto é uma preocupação constante, eu vejo que a nossa preocupação, nosso trabalho, nosso dia a dia é ter esse equilíbrio"

	"Internamente, há uma grande preocupação, sempre trabalhamos de uma forma para atender as exigências, além disso, um pouco a mais, nós temos que ter esse ganho e mostrar que nós temos condições de fazer".
Engenheiro Ambiental	"A questão da certificação, ela ta partindo também, por uma vontade nossa, em função de que, a maioria das práticas já estão adotadas, já estão monitoradas, existe documentos sobre isso, a gente consegue acompanhar indicadores". "Parte de ISO, certificação, não é um documento obrigatório, ele é de vontade do interessado a fazer uma certificação ou não. A C.Vale já tem essas ISO's implementadas e certificadas, da área ambiental a gente tem implementada no complexo avícola, no abatedouro de aves e demais estruturas da cadeia de aves".
Gerente de Unidade	"Nós mantivemos no campo a pequena propriedade, a diversificação, senão, todos esses produtores provavelmente estariam se deslocando para outras regiões do Brasil". "Um exemplo que está bem claro, que veio até antes das próprias exigências foi o comportamento de toda equipe técnica da C.Vale com a conservação do solo, com a reposição das matas ciliares, com a conservação do solo, na época em microbacias, em sistema integrado, plantio direto". "As cooperativas, daria pra se dizer, na nossa região, sempre foram vanguardas nessa questão do uso de tecnologias e continua sendo".
Assessora de Cooperativismo	"Tem uma medida a ser tomada, ela vai ser tomada imediatamente, e para prevenir futuras poluições ou alguma coisa que venha degradar ao meio ambiente, então, a gente já tem uma prevenção também nisso". "A questão dos biodigestores das aminodarias... claro que foi uma proatividade da cooperativa junto com a Itaipu Binacional". "E tem vários trabalhos que assim, não é nem para cumprir legislação, mas uma própria questão de economia. No abatedouro foi substituído todas as lâmpadas normais por lâmpadas de *led*, houve uma redução no consumo de energia. Então, são várias práticas que vão dando essa sustentabilidade para cooperativa, reduzindo o custo e aumentando o benefício".
Assessor de Comunicação	"Nós procuramos sempre nos antecipar e mostrar o que realmente a cooperativa está fazendo, tanto na parte ambiental, na parte social, nessa parte de treinamentos, desenvolvendo o quadro social da cooperativa".
Assessor de Marketing	"Eu acredito que a cooperativa é proativa sim, ela sempre busca, a gente sempre se adequa, mas também, as vezes a gente entrega mais do aquilo que é uma legislação".
Gerente Ambiental	"Nós não temos nenhuma certificação ainda na área, mas que a gente faz tudo o que precisa e mais um pouco". "É referência na parte de tratamento de água, por exemplo, a gente instalou aí no ano passado, uma estação de tratamento totalmente automatizada... é um projeto muito modelo nessa área, na parte de tratamento de efluentes... vamos investir bastante na ampliação da estação também, estamos buscando o que tem de melhor no mercado". "A gente priorizou por um equipamento totalmente automatizado, com queima adequada, para evitar realmente uma queima incompleta, emissão de gases, que não sejam coerentes, então, a gente tem uma preocupação muito grande, nesse sentido. E a gente é modelo sim, com todos esses projetos de ampliação, a gente está sempre buscando o melhor".
Analista de Qualidade	"A cooperativa ela é muito voltada, principalmente para melhoria contínua, então a gente tá sempre olhando para novas opções, voltadas a sustentabilidade, então a gente pode ver tanto da parte de qualidade, mercados, processos, tanto quanto da parte ambiental, nosso setor de ambiental é muito ativo nessa parte de buscar novas opções também, na parte de sustentabilidade". "A gente sempre tenta fazer da melhor forma possível, então, alguns controles que a gente tem, ele vai até além, para que garante que aquilo seja realmente cumprido, porque hoje a gente tem um risco, por mais que a gente coloca controles, corre-se o risco com aquele controle, então a gente sempre tenta reduzir esse risco, colocando alguma outra coisa além do que se é pedido, para evitar que isso venha ter uma falha".

Analista de Recursos Humanos	"Acho que hoje ela faz o que a legislação determina, mas com um plus a mais. A cooperativa é muito de cumprir o que a lei determina, mas sempre pensando um pouco para frente, principalmente nas questões ambientais, que é um pouco mais forte. Na questão social, daí eu acho que vai até o que a lei determina, daria para ir um pouquinho além. Mas na saúde e segurança do trabalhador e no ambiental é a lei com um pouco a mais".
Analista Operacional	"Não é porque existe uma lei, talvez pensando no próprio colaborador e na própria empresa, que a gente está falando de sustentabilidade, então a gente não está pensando tanto na lei, está pensando no que isso gera pra gente, controlar essas coisas".
Analista Técnico	"Eu acho que ela é bem proativa, porque ela é muito precursora em muitas coisas, então, a C.Vale sempre busca uma tecnologia diferente, sempre está inovando. O abatedouro de peixes, foi uma inovação, muitas coisas que nós temos na linha de produção, então a C.Vale foi pioneira, então, ela está sempre se antecipando aos demais".
Supervisor Administrativo	"A empresa investe muito pesado nessas questões ambientais, principalmente, e faz muitas coisas até acima do que a legislação exige".
Supervisor de Documentação	"Eu tenho entendimento e conhecimento de que ela é proativa nessas questões, sempre a preocupação é manter as melhores práticas em todas as áreas que a cooperativa está atuando. A gente percebe isso, na questão da melhoria contínua, no cuidado com as questões ambientais". "Além de cumprir a legislação, a gente sempre procura cumprir as melhores práticas, para que a gente tenha uma melhor efetividade, uma melhoria da sustentabilidade, e assim, a gente possa falar assim 'a gente tem feito um bom trabalho, sempre buscando melhorar'".
Gerente Comercial	"É proativa demais. Primeiro a C.Vale cumpre a legislação, até porque a legislação é feita para ser cumprida, mas ela não espera que a lei mande, lógico que como a lei do nosso país muda constantemente, às vezes por interesses políticos, principalmente lei trabalhista, previdenciária, então isso aí muda-se todo dia, então é preciso prestar atenção e se adaptar, mas de uma forma geral, a gente está sempre tentando se antevir a isso, sempre tentando melhorar os nosso processos, deixar nossos processos sempre dentro das normas estabelecidas nas leis para que a coisa funcione legal".

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Observa-se na Tabela 20, que os gestores, supervisores e analistas e demais colaboradores entrevistados, além dos associados e clientes confirmam a proatividade da cooperativa na adoção de práticas de sustentabilidade, inclusive salientam que além de cumprir rigorosamente a legislação, adota ações além do que foi imposto pela lei, especialmente com relação às práticas voltadas para a preservação ambiental.

Na percepção da Gerente Regional do IAP, as empresas de um modo geral, são proativas, principalmente quando uma melhoria realizada se reflete em redução de custos e desperdícios, e isso é muito positivo, pois além de haver preservação ambiental também ocorre economia ambiental, por exemplo, por meio da redução do consumo de água. Isso é percebido na cooperativa, por meio da busca constante de melhoria contínua nos processos, que além de reduzir os impactos ambientais, também trazem benefícios econômico-financeiros à empresa.

A Assessora de Cooperativismo comenta que cada vez mais a cooperativa está preocupada com as questões acerca da sustentabilidade, visto que isso se reflete na sua imagem no mercado, inclusive perante o associado. Por sua vez, a Gerente Ambiental reforça que as práticas de sustentabilidade adotadas pela cooperativa se refletem na qualidade do

produto, sendo que as questões ambientais, sociais e econômicas estão intrínsecas nessa qualidade. Inclusive, enfatiza que apesar da evolução do país nestes aspectos, a sociedade ainda está mais preocupada com a qualidade do produto, diferentemente do mercado externo, cuja pressão é muito maior para a sustentabilidade.

O Assessor de Comunicação enfatiza a importância da divulgação das práticas adotadas pela cooperativa, visto que isso contribui para reputação da empresa e para atrair novos integrantes, sejam clientes ou associados. Salienta que a cooperativa já ganhou vários prêmios de destaque nacional pela excelência na gestão, o que a torna uma referência no segmento. O Assessor de Marketing complementa que todo o trabalho realizado pela cooperativa com relação à sustentabilidade, tem gerado um resultado muito positivo, principalmente, na visão que a sociedade tem a seu respeito.

A Gerente Ambiental ressalta que a cooperativa faz além do que a legislação requer e que estão em um patamar mais elevado, inclusive para concorrer com as grandes empresas. Reforçou que, apesar do relatório de sustentabilidade não seguir os padrões GRI (*Global Reporting Initiative*), já estão trabalhando para isso. Complementa ainda que poderia melhorar a divulgação das práticas sustentáveis adotadas, visto que a cooperativa faz muita coisa e divulga pouco, de forma mais abrangente, além da divulgação ser mais voltada para o público próximo da cooperativa. Neste mesmo sentido, o Analista Técnico também reforça que falta divulgação para tantos trabalhos realizados pela cooperativa, inclusive, ele mesmo não tem todo conhecimento a respeito dos programas.

Por sua vez, a Analista de Recursos Humanos reforçou que a gestão ambiental da cooperativa é muito forte e muito elogiada pelas auditorias realizadas, pois tem um trabalho bem completo. Ao comparar com outras empresas da região, a C.Vale está muito à frente, inclusive poderia aproveitar melhor essa condição e divulgar mais e melhor todo o trabalho que é realizado, além de ampliar alguns projetos sociais, como o natal nas creches. Ressaltou também que a cooperativa faz além do que a legislação impõe, especialmente com relação às questões ambientais e voltadas para a saúde e segurança do trabalhador.

O Supervisor de Documentação enfatiza que a estratégia da cooperativa de ser proativa na gestão da sustentabilidade, tanto em termos econômicos, quanto ambientais e sociais, com ênfase na melhoria contínua, é um diferencial no mercado, visto que tais práticas se refletem na qualidade do produto e, consequentemente na satisfação do consumidor. Isso contribui para maior rentabilidade do negócio, pelo valor agregado.

Portanto, pode-se inferir que apesar das pressões vindas dos stakeholders, principalmente dos clientes, do governo e da comunidade, para adoção de práticas de

sustentabilidade, ressalta-se que a cooperativa tem iniciativa, sendo proativa em melhorar continuamente seus produtos e processos, para minimizar os impactos ambientais, promover o desenvolvimento social, além de obter maior ganho financeiro e garantir a sua sustentabilidade econômica, ambiental e social.

Neste sentido, o próximo tópico apresenta a tipologia dos stakeholders, conforme o Modelo Stakeholder Salience, de Mitchell, Agle e Wood (1997).

5.1.3 Classificação dos stakeholders

Nesta categoria temática, buscou-se classificar os stakeholders de acordo com a tipologia do Modelo Stakeholder *Salience*, de Mitchell, Agle e Wood (1997), cuja tipologia consiste na dinâmica de três atributos (poder, legitimidade e urgência). Dessa forma cada tipo de stakeholder possui uma caracterítica de influência e relacionamento com a organização. Assim, conforme a visão dos gestores e dos próprios stakeholders, a Tabela 21 apresenta a tipologia dos stakeholders.

Tabela 21.
Tipologia de stakeholder da cooperativa

Tipo de Stakeholder	Stakeholders	Trechos das entrevistas
Latentes (possui apenas um dos atributos)	Dormente (poder): **Mídia**	"A imprensa não dá para dizer que é menos influente também, porque qualquer coisa de diferente, de errado que possa ser feito, se cair na mídia, principalmente agora com as redes sociais, qualquer coisa é impressionante, a gente percebe" (Gerente de Qualidade e Comunicação Social).
	Discricionário (legitimidade): **Fornecedores Concorrentes**	<u>Fornecedores</u> "Fornecedores talvez um nível um pouco menor, porque o fornecedor é selecionado, ele interfere, mas talvez não em uma decisão maior, porque o fornecedor você tem várias opções, como você tem opção de desenvolver fornecedores para você" (Gerente de Qualidade e Comunicação Social).
		<u>Concorrentes</u> "Hoje no mercado que a cooperativa atua, em vários segmentos, o frango nem se fala, porque os principais concorrentes da cooperativa são BRF, JBS, os produtores de frango da Tailândia, os produtores de frango da Polônia que agora estão levando produto para Europa, então é muito concorrido. Na área de grãos, as principais *trades* são a Cargill, a DM, a Bunge. Nós temos rede de supermercados, os mercados da região também oferecem uma concorrência muito grande, isso faz com que a cooperativa tenha que estar preocupada, então, eles influenciam bastante, porque eles sempre estão inovando e faz com que a gente inove também" (Gerente de Qualidade e Comunicação Social).
Expectantes (possui dois atributos)	Dominante (poder e legitimidade): **Colaboradores Associados Comunidade**	<u>Colaboradores</u> "Eu acho que a gente pressiona muito inclusive. A gente tem uma qualidade muito ativa, então, antes de surgirem os problemas, a gente está sempre em treinamentos e especializações para gente tentar trazer coisas novas para ajudar na cooperativa, então isso é muito aplicado, na prática

	Instituições financeiras	hoje, de buscar soluções" (Analista de Qualidade). "Eu acho que a influência ela é de qualquer setor é só você querer" (Analista de Qualidade). "É muito comum o colaborador hoje nos dar sugestões de como nós podemos melhorar, como nós podemos reduzir custos" (Gerente de Qualidade e Comunicação Social). "É muito comum, com uma frequência muito grande, o colaborador sugerir, o colaborador se engajar nesse processo, porque a nossa mão de obra, de um modo geral, é uma mão de obra jovem, nós temos bastante jovens no mercado de trabalho, e esse jovem, ele já tem essa consciência, até maior do que aquelas pessoas de uma idade maior, o pessoal mais antigo, ele vai muito pelo econômico, o jovem vai muito pelo apelo social e ambiental, então, eles se envolvem sim" (Gerente de Qualidade e Comunicação Social). "Sim, isso é uma relação que acaba acontecendo no dia a dia, às vezes não existe uma cobrança formal, estruturada, mas nas relações que existem entre os departamentos, gestão e os colaboradores, essa interação acaba trazendo também uma pressão para que isso se dê, da mesma forma que os colaboradores são cobrados, os gestores também são questionados a dar condições de trabalho também. Então existe essa relação ida e volta" (Supervisor de Documentação). "Essa consciência é geral, lógico que tem uma linha de cima para baixo, mas também tem a linha de baixo para cima, tem várias atitudes que são tomadas com relação gerencial, a feedback, conversas, determinações, alterações de processos, adequações de processos, como você tem de baixo para cima o pessoal que vem traz opiniões, traz sugestões" (Gerente Comercial).
		<u>Associados</u> "Nós temos que nos preocupar com a atividade, a economia da atividade, nós temos também que dar lucro, por que nós temos nosso associado, e ele quer ver o negócio dar dinheiro também, tanto pra ele, como pra empresa" (Gerente Técnico Industrial).
		<u>Instituição Financeira</u> "Há um tempo conseguia recurso, até mesmo sem uma licença ambiental, hoje, pode faltar qualquer outra documentação, no rol de documentos para licenciar, mas a licença ambiental, se a gente não tiver, o banco não te libera um real, para você fazer esse financiamento, seja qualquer for a obra de maior ou menor impacto ambiental" (Engenheiro Ambiental). "Hoje já virou uma normativa interna dos bancos, isso é feito, pedem a licença ambiental e um *check list* que eles têm para atendimento" (Engenheiro Ambiental).
		Comunidade "A comunidade hoje ela exige cada vez mais que você não faça barulho, que você não faça ruído, que não faça poeira, não faça sujeira" (Engenheiro Ambiental). "As pessoas, elas querem o seu conforto, independentemente, se elas estão certas ou erradas em cobrar melhores atitudes da empresa, mas a gente vê sim, a cada dia que passa, de clientes, de agentes financeiros, e da própria comunidade do entorno essa preocupação, essa exigência" (Engenheiro Ambiental). "Porque não adianta, a interferência no meio, nesse caso específico, ele é muito grande, então, você tem que tá envolvido com o meio, com

		comunidades" (Gerente de Qualidade e Comunicação Social).
Definitivos (possuem os três atributos)	**Clientes Governo**	Clientes "Agora surgiu uma situação que a partir do ano que vem o Mc Donald's vai restringir a utilização de antibióticos na produção de frangos, então, se você quiser continuar fornecendo para ele, tem que se adaptar" (Gerente de Qualidade e Comunicação Social). "Nós começamos a fornecer direto ao consumidor final, e começamos a entrar no ramo alimentício também. O que aconteceu? Primeira exigência, ISO 9000" (Gerente de Qualidade e Comunicação Social). "A partir do momento que o primeiro cliente exigir "a partir de agora nós só vamos comprar de vocês, se tiverem a certificação", aí a gente contrata a certificadora e certifica" (Gerente de Qualidade e Comunicação Social). "Os clientes vêm exigindo cada vez mais essas coisas, eles querem levar ao mercado garantia de produtos ambientalmente corretos, socialmente corretos" (Engenheiro Ambiental). "Além das certificações que a gente tem que conquistar pra atender os mercados externos que cada vez estão mais exigentes" (Assessora de Cooperativismo). "Eu acredito que a gente tem um crescimento muito grande na área de sustentabilidade, nos últimos anos, muito mais em virtude de cobrança dos próprios clientes do que da própria legislação, então, nossos clientes, principalmente clientes externos, a gente exporta praticamente 60% da produção aqui da indústria da parte de carne de frango, e os clientes, eles estão muito exigentes" (Gerente Ambiental). "A gente tem auditorias que vem especificamente, fazem auditorias tanto nos processos, quanto nas relações de trabalho, para identificar se a cooperativa está cumprindo normas internacionais, normas internas, processos e procedimentos adequados, buscando sempre a qualidade, o melhor atendimento do que aquilo que a legislação, não só o que a legislação impõe, mas na relação de consumo e produção é necessária, para manter a confiança dos clientes" (Supervisor de Documentação). "O consumidor ele cobra bastante, é o cliente, o primeiro reflexo, a primeira cobrança vem do consumidor, que é aquele que vai ser impactado diretamente pelos produtos que a gente produz, esse é o primeiro, na sequência, a gente percebe que é a comunidade, porque é quem está mais próximo da cooperativa, que está mais próximo das unidades da empresa, que sentem o primeiro impacto também das ações, sejam elas das atividades, ou da questão ambiental. Então, esses dois são os primeiros grupos, que imediatamente reagem e sentem a necessidade de reclamar de buscar melhorias, de apontar falhas, então, nesse ponto, acho que são os dois principais grupos aí que atendem" (Supervisor de Documentação). Governo "O governo tem mais urgência, porque causa da legislação que tem que cumprir certinho e o cliente também" (Gerente de Qualidade e Comunicação Social). "Eu vejo a pressão que a gente recebe, a C.Vale recebe, tanto dos órgãos ambientais, governamentais, a própria pressão do associado para cada vez estar fazendo, cumprindo com o que a lei diz" (Assessora de Cooperativismo). "Sempre que surge uma norma nova ou algum requisito, alguma exigência,

		principalmente ambiental, a cooperativa sempre vai sanar essas questões, tanto para cumprir legislação, quanto com essa preocupação com as futuras gerações que estão vindo" (Assessora de Cooperativismo). "A legislação é muito forte neste sentido sim. E a gente tem que se adaptar" (Analista Operacional). "O ideal é que eu consumisse a água que a legislação permite, por exemplo, renovação, então eu tenho que renovar a água, eu não posso renovar menos do que a legislação me exige, então, nós temos alguns consumos que são obrigatórios, eu tenho que consumir aquilo mesmo" (Analista Técnico).

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Conforme disposto na Tabela 21, os stakeholders classificados como definitivos foram os clientes e o governo, visto que eles possuem os três atributos: poder, legitimidade e urgência. Neste caso, os gestores dão atenção imediata e prioridade aos interesses dos stakeholders definitivos. Ressalta-se que qualquer participante expectante pode se tornar definitivo ao adquirir o atributo ausente, sendo mais provável que um stakeholder dominante se torne definitivo (Mitchell, Agle & Wood, 1997).

Quanto aos clientes, especialmente do mercado externo, é evidente que são os stakeholders mais exigentes quanto às questões de sustentabilidade, conforme afirmado por vários gestores da cooperativa. Inclusive, alguns clientes exigem a licença ambiental que obrigatório por lei, principalmente os clientes do mercado externo, de acordo com o Engenheiro Ambiental da cooperativa. Referente à certificação ambiental ISO 14001, apesar de não ter obrigatoriedade legal, também tem sido uma exigência requerida pelos clientes, que já solicitaram para que a cooperativa providencie a certificação. Apesar de já ter todo o Sistema de Gestão Ambiental implantado, ainda não está certificado, conforme afirma o Engenheiro Ambiental, a Gerente Ambiental e o Gerente de Qualidade e Comunicação Social. Além da exigência documental, os clientes também realizam auditorias na cooperativa, para certificar *in loco*, o que efetivamente está sendo feito (Engenheiro Ambiental, Gerente de Qualidade e Comunicação Social, Supervisor de Documentação, Analista de Recursos Humanos).

A Gerente Ambiental comenta que os clientes cobram primeiramente a qualidade e segurança do produto, além disso, já estão pressionando a cooperativa com relação às questões ambientais e sociais. Ressalta que a cooperativa tem atingido as expectativas dos clientes nestes aspectos de sustentabilidade, apesar de não ter a certificação ambiental, mas enfatiza que fazem tudo o que precisam e um pouco mais.

Na percepção de um dos clientes, não há uma pressão, pois confia na responsabilidade da cooperativa com as questões de sustentabilidade e sempre faz um acompanhamento, inclusive com visitas ao local, para ter conhecimento das práticas da empresa. O mesmo salientou que a cooperativa sempre atende às suas necessidades imediatamente e sempre consulta a opinião dele. Por sua vez, outro cliente enfatizou que tem poder para influenciar a cooperativa, mas que não faz um acompanhamento das práticas adotadas. Reforçou que a cooperativa atende prontamente as exigências. Na visão de outro cliente, também confirmou que há uma pressão sobre aspectos do produto, mas quanto à governança corporativa e gestão sustentável não há uma cobrança, porém afirmou que tem poder para influenciar a cooperativa. Quanto ao atendimento, reforçou que o serviço de atendimento ao consumidor (SAC), não é apropriado para relação comercial com a empresa, e que nem sempre é atendido com a devida atenção e urgência.

Com relação ao governo, especialmente quanto às questões ambientais, há uma pressão para o cumprimento da legislação, que no caso da cooperativa, pelo fato de terem atividades que se enquadram como médio potencial poluidor pela Lei nº 10.165, é exigida a licença ambiental dessas atividades, como a indústria, as unidades de grãos e as propriedades rurais, cujo documento tem vigência de dois a seis anos, dependendo da atividade. No caso, do depósito de agroquímicos, o potencial poluidor é de nível alto. Cada Estado tem seu licenciamento específico, no caso do Paraná, o órgão responsável pela licença ambiental é o Instituto Ambiental do Paraná (IAP).

Outro documento exigido a nível federal pelo IBAMA é um registro eletrônico no Cadastro Técnico Federal (CTF), com informações específicas da atividade. Além desses dois documentos, alguns Estados também solicitam um certificado de consumo de lenha, principalmente no Estado do Mato Grosso, devido ao consumo ilegal de madeira nativa. No caso do Paraná, mesmo utilizando madeira exótica (eucalipto), qualquer atividade que faça uso de lenha, precisa realizar o cadastro, segundo o Engenheiro Ambiental da cooperativa.

Contudo, apesar da exigência da documentação, a fiscalização é de rotina, só ocorre no pedido da licença ambiental e na renovação do documento, visto que a estrutura do órgão ambiental não consegue atender todas as demandas, salvo quando surge alguma denúncia, conforme afirma o Engenheiro Ambiental da cooperativa e a Gerente Regional do IAP. Ainda, que não haja uma fiscalização constante por parte do órgão ambiental, *in loco*, o próprio documento de licenciamento promove um automonitoramento da empresa, dado que é necessário apresentar relatórios com informações sobre as atividades, durante o período de vigência da licença ambiental. Portanto a própria empresa é responsável em fiscalizar as suas

atividades e reportar isso ao órgão ambiental, conforme afirma o Engenheiro Ambiental da cooperativa. Neste sentido, também o Supervisor de Documentação complementa que a fiscalização pública é normal e natural e acontece com uma periodicidade, exceto quando surge alguma demanda da comunidade ou dos consumidores.

Ressalta-se que qualquer dano ambiental que aconteça e seja comprovada a responsabilidade da empresa, ela sofrerá penalidades que incluem o pagamento de taxas e multas, além do risco da licença ambiental ser caçada. Por sua vez, quando ocorre uma denúncia, a empresa é notificada pelo órgão ambiental (Engenheiro Ambiental). Neste sentido, a Gerente Regional do IAP, corrobora que recebem denúncias, principalmente das comunidades que ficam no entorno das cooperativas, pois surgem alguns problemas oriundos das atividades, como por exemplo, a emissão de partículas, o que aumenta as reclamações da população e também as exigências do órgão ambiental com relação a isso. Porém, já houve uma evolução muito grande das empresas que têm investido em tecnologias e otimização dos sistemas para minimizar esses impactos na comunidade, o que tem diminuído o volume de denúncias. Então, quando surgem denúncias o IAP solicita às empresas para se adequarem e melhorarem seus sistemas de tratamento ou de controle.

Com relação à pressão do governo, na percepção da Gerente Regional do IAP, apesar do processo de licenciamento ser um fator propulsor da sustentabilidade, a pressão que as empresas recebem não é apenas do órgão ambiental, mas sim do sistema econômico internacional, portanto "o que pesa bastante são essas exigências de mercado, que faz com que as empresas de fato, tenham uma preocupação maior com a questão de atender às normas ambientais". Além disso, as organizações também sofrem pressões dos órgãos financiadores, então, "se a empresa não tem licenciamento, não sai financiamento". Então, de um lado existe o órgão ambiental que tem obrigatoriedade legal de fiscalizar e cobrar que as empresas estejam adequadas a legislação, do outro lado tem a instituição financeira que financia essas atividades, também exigem o licenciamento ambiental. Portanto, o IAP promove a viabilidade para que uma empresa consiga desenvolver os seus processos, sendo que o licenciamento ambiental é um instrumento de gestão ambiental sustentável.

Portanto, pode-se afirmar que os clientes, por meio de suas exigências e o governo decorrente da imposição da legislação tem poder para influenciá-la a adotar práticas mais sustentáveis, pois as reivindicações e expectativas são legítimas, visto que estão de acordo com a premissa do desenvolvimento sustentável e do Tripé da Sustentabilidade, que requer o equilíbrio entre as dimensões econômicas, ambientais e sociais. Além disso, tais stakeholders tem um grau mais elevado na urgência do atendimento de suas solicitações, pois o

descumprimento de algum requisito pode impactar nos resultados da empresa e na sua reputação com a sociedade.

Os colaboradores, os associados, a comunidade local e as instituições financeiras foram classificados como expectantes por possuírem dois atributos, que neste caso foram o poder e a legitimidade, portanto, denominados de dominantes. O grupo dominante pode ter algum mecanismo formal que reconheça a importância do relacionamento com a empresa. Este grupo espera e recebe muita atenção da empresa, inclusive, por meio de relatórios anuais e de responsabilidade social e ambiental (Mitchell, Agle e Wood, 1997).

Percebeu-se que a cooperativa demonstra muita preocupação com o desenvolvimento dos colaboradores e dos associados, por isso realiza diversos investimentos em treinamentos, capacitações, cursos, assistência técnica, orientações, apoio aos familiares, cuidados com a saúde e segurança do trabalhador, diversificação das atividades que contribui com geração de emprego e alternativas de renda ao produtor, entre outros benefícios oferecidos. Além disso, a cooperativa mantém uma comunicação constante, por meio de diversos canais, como por exemplo, no caso dos associados, eles recebem o relatório anual com a prestação de contas. E os colaboradores tem acesso a informações específicas sobre seu desempenho na intranet e informações gerais na Revista Você Vale.

Segundo afirmativas de alguns colaboradores entrevistados, eles acreditam ter poder para influenciar a cooperativa a adotar melhorias e soluções, desde que tragam algum resultado ou benefício para a empresa, portanto, devem estar de acordo com as políticas da organização, por isso são legítimas. Em contrapartida, na percepção da Analista de Recursos Humanos, do Supervisor Administrativo e da Assistente Administrativa não há muita pressão dos colaboradores, visto que a adoção das práticas de sustentabilidade é uma iniciativa da própria cooperativa. Apesar do estímulo partir da cooperativa para os colaboradores se envolverem e trazerem soluções de melhorias, de alguma forma existe essa interação e participação, conforme salienta o Supervisor de Documentação.

Com relação à urgência, o grupo de colaboradores não é atendido com tanta urgência em suas reivindicações, pois toda solicitação feita por eles depende de aprovação dos superiores e da sua prioridade, portanto, nem sempre é atendido prontamente, pois requer uma análise mais detalhada o que pode demandar algum tempo. Neste sentido, a Analista de Qualidade afirma que o atendimento das reivindicações “depende de como você apresenta o que você precisa, eu nunca senti uma resistência quando ele é bem apresentado e bem defendido, então eu não posso chegar reivindicando sem eu ter levantado dados, demonstrado porque que aquilo é importante”. Assim como afirma o Analista Operacional, “se está dentro

do plano piloto da C.Vale, aquilo que está fora do alcance, que ela não vai conseguir fazer, ela provavelmente não vai conseguir atender, mas vai procurar indicar os meios para você chegar a isso". Mas no setor em que ele trabalha, o atendimento das reivindicações é quase imediato.

Por sua vez, a Analista de Recursos Humanos ressalta que no caso do setor de Recursos Humanos (RH), algumas solicitações que chegam dos colaboradores são barradas por alguma questão burocrática legal ou logística, que dificultam o atendimento em alguns casos. Isso não significa que não haja interesse da cooperativa em auxiliá-los, mas dependendo da situação se torna mais complexo. O Supervisor Administrativo complementa que existem canais de comunicação para os colaboradores fazerem suas reivindicações, portanto, a cooperativa está sempre aberta a ouvi-los, contudo, nem sempre é possível atender todos os pedidos, pois às vezes depende de viabilidade econômica ou legal.

Com relação à comunidade local, percebeu-se uma forte influência na cooperativa, pois a mesma está inserida dentro do município, assim gera vários impactos na comunidade. Por isso, ficou evidente a preocupação da cooperativa, do ponto de vista dos gestores, em manter um bom relacionamento com a comunidade a fim de conquistar a legitimidade perante este grupo, que pressiona a cooperativa, principalmente devido aos possíveis problemas oriundos das atividades industriais como, por exemplo, a poluição pela emissão e partículas. Neste sentido, o representante da comunidade afirma que "com certeza, vem muita pressão sobre a cooperativa". Muitas situações são apontadas pelas lideranças da comunidade que são levadas a diretoria, sendo discutidas pelos conselhos para tomar providências. Assim, são realizadas ações que visam beneficiar a cooperativa, o associado e a comunidade.

O representante da comunidade também enfatizou que a cooperativa faz o seu papel de envolver a comunidade, convidando-a a participar, contudo, percebe que há certa resistência ou até interesse da comunidade em se envolver mais com a cooperativa, em conhecê-la melhor. Inclusive, reforçou que a cooperativa tem um programa de rádio que abrange toda a região Oeste, sendo um dos mais ouvidos nas emissoras de rádio da região. No sentido de buscar informações acerca da opinião da comunidade e também divulgar as suas práticas, a cooperativa realiza reuniões periódicas com as lideranças que representam a comunidade dos vários municípios, por meio dos comitês. Assim esses líderes são intermediários que levam as demandas da comunidade até a cooperativa e também transmitem as informações da cooperativa para as comunidades locais, segundo o presidente do sindicato dos trabalhadores rurais.

No caso das reivindicações da comunidade local, a Gerente Regional do IAP afirmou que o atendimento das exigências de adequações feitas pela comunidade do entorno das

cooperativas, por vezes, é muito elevado, então, nem sempre o problema é solucionado com a urgência que a comunidade desejaria, porque o órgão ambiental leva em consideração um prazo para a empresa se ajustar.

Na percepção dos associados, alguns entrevistados afirmaram que pressionam a cooperativa para adotar práticas mais sustentáveis, conforme a fala de um dos associados "o associado cobra bastante, tudo o que ele acredita que está certo, que vai ajudar ele e a cooperativa, mas nem tudo é aceito". Complementa que o atendimento das reivindicações nem sempre é rápido, depende da complexidade e por isso pode ser mais demorado. Contudo, outros dois associados defendem que a iniciativa de adotar práticas mais sustentáveis parte da própria cooperativa, que inclusive fornece os mecanismos para tais melhorias nas propriedades rurais. Mas, existem alguns associados que participam das lideranças, por meio dos comitês e por estarem mais envolvidos com a gestão também cobram mais a cooperativa. Além disso, são intermediários das reivindicações dos produtores rurais associados, ao levar as demandas do campo para serem discutidas com os gestores.

Portanto, entende-se que os colaboradores, associados, a comunidade e as instituições financeiras tem poder para influenciar a cooperativa na adoção de práticas mais sustentáveis, devido à certa dependência que a empresa tem dos serviços prestados por esses grupos e, no caso da comunidade, pela proximidade e forte relação com a cooperativa. Assim, de alguma maneira, esses stakeholders influenciam ou contribuem com a cooperativa na busca de melhorias para garantir a sustentabilidade. Além disso, existe legitimidade, visto que são reivindicações ou soluções de melhorias pautadas na sustentabilidade, seja econômica, ambiental ou social.

Os fornecedores e os concorrentes possuem apenas o atributo legitimidade, isso significa que de certo modo eles influenciam a cooperativa com base nos valores sociais acerca da sustentabilidade, por exemplo, um fornecedor pode deixar de fornecer para a empresa e um concorrente pode gerar maior competividade. Por sua vez, a mídia tem poder de influência pela sua capacidade de disseminar a informação em massa, o que pode se refletir na imagem da organização, tanto de forma positiva quanto negativa.

A partir do exposto, segue as considerações finais sobre esta categoria de análise.

5.1.4 Considerações finais sobre os stakeholders

A identificação dos stakeholders é fundamental, visto que eles possuem ou reivindicam direitos e interesses sob as atividades passadas, presentes ou futuras das

organizações, sejam elas legais, morais, individuais ou coletivas (Clarkson, 1995). Deste modo, é fundamental que os gestores considerem todas as partes interessadas no negócio, ao definir suas estratégias, dado que os stakeholders influenciam e são influenciados pelas ações das organizações (Freeman, 2004; Mainardes, Alves, Raposo & Domingues, 2011).

Neste sentido, os stakeholders classificados como prioridade para a cooperativa C.Vale foram primeiramente os clientes, devido à dependência mercadológica, pois a continuidade da cooperativa está atrelada ao atendimento e satisfação do seu mercado consumidor. O governo também foi considerado primordial, pois a empresa depende do cumprimento da legislação para o seu funcionamento. A comunidade tem uma relação muito próxima com a cooperativa, dado que as unidades estão localizadas dentro dos municípios, por conta disso, o convívio precisa ser gerenciado. Os colaboradores e associados também são imprescindíveis para o desenvolvimento das atividades, pois compõem o quadro social e funcional da empresa.

Por sua vez, os stakeholders classificados como secundários, foram as instituições financeiras, os fornecedores, concorrentes e a mídia, sendo que tais grupos tem uma relação de influência na cooperativa, mas não estão envolvidos diretamente e não são essenciais para continuidade da organização. Contudo, independente do envolvimento dos stakeholders, é pertinente a identificação e consideração dos mesmos no processo de gestão organizacional (Donaldson & Preston, 1995).

Neste sentido, é fundamental compreender as relações com os stakeholders para o gerenciamento estratégico das organizações, pois os problemas e soluções emergem por meio da interação e relação com os indivíduos ou grupos de interesses das empresas. Portanto, o fortalecimento dessas interações reforça o compromisso que possa existir entre as partes interessadas, sendo que a estabilidade dessas relações depende do compartilhamento de princípios e valores, comunicação, negociação, contratação, gestão de relacionamentos e motivação, de modo que haja consistência e confiança para uma cooperação rentável (Freeman, 1984).

Essa gestão de relacionamento com os stakeholders é bem significativa na cooperativa, principalmente com os grupos prioritários. Percebeu-se que há uma preocupação em compartilhar os princípios, valores e práticas adotadas na empresa, por meio do envolvimento e comunicação com seus stakeholders, justamente, na busca de manter a confiança e cooperação mútua.

Neste contexto de intercâmbios da empresa com os seus stakeholders, cabe à gestão a função de direcionar atividades e recursos para obtenção de benefícios aos legítimos

stakeholders. Portanto, além do cumprimento legal, os gestores são responsáveis em avaliar a legitimidade das expectativas dos stakeholders, a fim de reconhecer e validar os seus interesses para promover o apoio mútuo (Donaldson & Preston, 1995).

Deste modo, o posicionamento estratégico da cooperativa frente às pressões dos seus stakeholders é proativo, visto que as práticas adotadas vão além daquilo que a legislação impõe, especialmente, para atender às exigências e expectativas do mercado consumidor. Portanto, muitas ações realizadas são iniciativas da própria empresa, tanto no âmbito econômico, quanto ambiental e social.

Com relação à tipologia dos stakeholders a partir do Modelo Stakeholder *Salience*, os grupos que possuem poder, legitimidade e urgência no atendimento às suas reivindicações são os clientes e o governo, denominados de "definitivos", visto que são stakeholders imprescindíveis para continuidade e funcionamento da cooperativa. Além deles, os colaboradores, associados, a comunidade local e instituições financeiras se enquadram na tipologia expectante, pois tem dois atributos, o poder e a legitimidade, por isso são denominados de dominantes, pois influenciam a cooperativa na adoção de práticas sustentáveis, contudo, nem sempre as reivindicações ou solicitações são atendidas prontamente, visto que normalmente requer uma análise de viabilidade conforme cada caso.

Por sua vez, os concorrentes e fornecedores são da tipologia latente, pois possuem apenas o atributo legitimidade, sendo denominados de discricionários, cuja influência é legítima, mas não tem poder e nem urgência. Enquanto que a mídia também é da tipologia latente, porém denominada de dormente, pois tem apenas o atributo poder, principalmente decorrente do seu papel de disseminar informações, o que pode afetar positivamente ou negativamente a imagem da cooperativa.

Ao comparar esses achados com os resultados de estudos anteriores foram encontradas algumas semelhanças e diferenças. Uma das semelhanças consiste na identificação dos principais stakeholders que também envolvem clientes (Pedersen, 2010; Epstein & Roy, 2001 Buysse & Verbeke, 2003; Gomes, 2009; Boszczowski, 2010; Mascena, 2013), colaboradores (Pedersen, 2010; Epstein & Roy, 2001; Buysse & Verbeke, 2003; Boszczowski, 2010; Mascena, 2013), acionistas/associados (Buysse & Verbeke, 2003; Gomes, 2009; Aguiar, 2015); governo (Epstein & Roy, 2001; Buysse & Verbeke, 2003; Gomes, 2009) e a comunidade local (Epstein & Roy, 2001; Buysse e Verbeke, 2003; Gomes, 2009; Mascena, 2013).

Semelhantemente, como stakeholders secundários foram apontados a mídia (Pedersen, 2000; Buysse & Verbeke, 2003) e os concorrentes (Buysse & Verbeke, 2003). Diferentemente

deste estudo, a comunidade local foi vista como menos importante (Pedersen, 2000), enquanto que as instituições financeiras como stakeholders primários (Epstein & Roy, 2001; Buysse & Verbeke, 2003) assim como os fornecedores (Buysse & Verbeke, 2003; Boszczowski, 2010).

Ressalta-se que na pesquisa de Gomes (2009) foi confirmada a hipótese de que a responsabilidade socioambiental corporativa contribui para satisfação dos stakeholders, agrega valor a marca da empresa, fortalece a reputação organizacional e implica em menores riscos externos. Isso também foi percebido nesta pesquisa, visto que todos os stakholders investigados demonstraram estar satisfeitos com o posicionamento proativo na adoção de práticas de sustentabilidade da cooperativa. Inclusive, os gestores, colaboradores e associados reforçaram a sua satisfação com o próprio trabalho e os resultados da coopertiva.

No estudo de Boszczowski (2010) foi concluído que o engajamento de stakeholders conferiu à empresa a capacidade de interagir com seus stakeholders, por meio de processos que permitiram acessar conhecimento, demandas e tendências dos stakeholders sobre aspectos sociais e ambientais, além de transformar esse conhecimento em inovações de produtos e processos sustentáveis, ao incorporar o aspecto econômico ao social e ambiental, bem como estabelecer estruturas e criar canais de comunicação que proporcionaram legitimidade e reputação. Da mesma maneira, percebeu-se que a cooperativa busca constantemente atender às exigências e expectivas dos seus principais stakeholders, por meio de um relação baseada na confiança e cooperação mútua.

Na pesquisa de Brock (2012) foi confirmado que as pressões dos clientes locais e internacionais, dos acionistas e instituições financeiras são positivamente relacionadas ao desenvolvimento de práticas de manufatura sustentáveis. Em contrapartida não houve confirmação de que as pressões de sindicatos, fornecedores, certificações e licenciamentos ambientais, funcionários, concorrentes, ONG’s, comunidade e a mídia influenciam o desenvolvimento de práticas de manufatura sustentáveis. Ao comparar com o presente estudo, assemelha-se a pressão dos clientes na adoção de práticas sustentáveis, inclusive com exigências de certificações e dos associados. Diferentemente, existe uma pressão dos funcionários e instituições financeiras, seguido dos concorrentes, fornecedores e da mídia, além do governo que é destaque por meio das exigências de documentações específicas.

Quanto ao Modelo Stakeholder *Salience*, Lyra, Gomes e Jacovine (2009), também utilizaram em sua pesquisa. O resultado semelhante a este estudo foi com relação ao governo (órgão ambiental) que possui poder, legitimidade e urgência e os fornecedores que possuem legitimidade. Diferentemente, a comunidade tem legitimidade e urgência, sendo que neste estudo foi considerado um stakeholder dominante, pois têm poder e legitimidade. E os

funcionários que têm apenas a legitimidade, nesta pesquisa também tem poder para influenciar a cooperativa. Castilho Filho (2014) utilizou este mesmo modelo e assim como o presente estudo, também classificou os clientes e governo como stakeholders definitivos e os fornecedores como discricionários. Porém, diferentemente desta pesquisa, considerou os colaboradores e acionistas como definitivos, a comunidade apenas com o atributo urgência e os concorrentes e a mídia não foram considerados importantes.

Semelhantemente a pesquisa de Reynolds (2013), as empresas do segmento hoteleiro também se demonstraram proativas quanto aos planos e estratégias de marketing relacionadas aos aspectos ambientais. Assim como na pesquisa de Vidigal (2013), as empresas que, de fato, utilizam as melhores práticas de sustentabilidade ambiental, estimuladas por políticas públicas e consolidadas pela certificação ambiental alcançam resultados positivos em termos de diferenciação e competitividade, além de obter redução nos custos operacionais, conforme também foi percebido no presente estudo. Portanto, a empresa agrega valor intangível ao seu produto e serviço e, como consequência, tende a manter e melhorar o seu desempenho ambiental, visto que, primeiramente, cumpre a legislação ambiental.

Aguiar (2015) confirmou a hipótese de que a influência dos stakeholders contribui positivamente para promoção da força institucional na adoção de práticas de sustentabilidade. Assim como neste estudo foram encontradas evidências de que a cooperativa adota várias práticas sustentáveis a partir da influência dos seus principais stakeholders, principalmente dos clientes, visto que são o grupo mais exigente, além do governo.

Gati (2015) reforçou que demonstrar as práticas de gestão sustentável da organização traz maior competitividade, visto que o indicador “imagem” mostrou-se de maior relevância no desempenho competitivo. Neste sentido, os gestores e colaboradores da cooperativa corroboram que a divulgação das práticas de sustentabilidade contribuem para melhorar a reputação da empresa. E apesar de utilizarem vários canais de comunicação para disseminar tais ações, alguns gestores enfatizaram a importância de ampliar a divulgação tanto em termos de quantidade quanto de abrangência, visto que a cooperativa faz muito mais do divulga.

Diante do exposto, percebe-se que a cooperativa busca gerenciar o relacionamento com seus stakeholders para alcançar a legitimidade perante os mesmos, por meio da adoção de práticas de sustentabilidade, visto que há uma forte pressão por parte do governo, no cumprimento da legislação, além das exigências do próprio mercado consumidor, os quais possuem poder, legitimidade e urgência nas suas reivindicações. Além desses grupos, os colaboradores, associados, a comunidade local e instituições financeiras também influenciam a cooperativa, visto que há uma grau de dependência nestas relações, por meio do poder e da

legitimidade. Por sua vez, os concorrentes, fornecedores e a mídia, de uma forma menos impactante, também influenciam nas ações da cooperativa, pela legitimidade ou pelo poder.

Então, a partir da investigação do relacionamento da cooperativa com seus stakeholders e como interferem nas práticas de sustentabilidade é possível confirmar a proposição 1 desta pesquisa: "os stakeholders pressionam as organizações para adotar práticas de sustentabilidade, por meio do poder, legitimidade e/ou urgência".

Na sequência é discutido o segundo objetivo específico desta dissertação, que trata das práticas de sustentabilidade.

5.2 Práticas de sustentabilidade: econômica, ambiental e social

Para atender o segundo objetivo específico desta dissertação, que consiste em "identificar as práticas de sustentabilidade econômicas, sociais e ambientais adotadas pela cooperativa", baseou-se no Modelo *Triple Bottom Line,* preconizado por Elkington (1997), que significa "Tripé da Sustentabilidade", o qual pressupõe o equilíbrio entre as três dimensões (econômica, ambiental e social). Além deste modelo, as práticas de sustentabilidade foram abordadas por diversos outros autores (Azapagic & Perdan, 2000; Veleva et al., 2001; Moura, 2002; Hart & Milstein, 2003; Azapagic, 2003; Lustosa, 2003; Tachizawa, 2007; Bonacchi & Rinaldi, 2007; Epstein, 2008; Sydorovych & Wossink, 2008; Gomes, 2009; Dias, 2009; Petrini & Pozzebon, 2010; Callado, 2010; Boszczowski, 2010; Lima, 2013; Vidigal, 2013; Castilho Filho, 2014; Gati, 2015; Garrido & Saltorato, 2015), os quais embasaram a Proposição 2 desta pesquisa:

Proposição 2: A sustentabilidade envolve o equilíbrio das dimensões econômica, ambiental e social.

Para tanto, utilizou-se como método de coleta de dados, a entrevista com os gestores, bem como o Relatório Anual, referente ao exercício de 2017 e o Relatório de Sustentabilidade, do período de 2016-2017. Para complementar a análise e triangular os dados, também foi analisada a percepção dos stakeholders acerca das práticas de sustentabilidade. Para análise dos dados, empregou-se o método de análise de conteúdo, conforme os pressupostos de Bardin (2010). Para facilitar a organização destes dados, buscou-se auxílio do *software Atlas.ti*, o qual gerou figuras conforme as categorias temáticas

definidas para esta pesquisa, a partir das unidades de registro (tema), conforme fundamentado nas teorias que embasaram este estudo.

Dessa forma, foram definidas três categorias temáticas, de acordo com a categoria de análise "práticas de sustentabilidade", sendo elas: sustentabilidade econômica, sustentabilidade ambiental e sustentabilidade social. Para cada categoria temática, buscaram-se temas relacionados com práticas ou ações sustentáveis, conforme citadas na literatura. Assim, foram selecionados os trechos dos relatórios que evidenciaram a adoção de práticas de sustentabilidade em cada uma das dimensões. A análise foi complementada com a percepção dos gestores e demais stakeholders quanto a estas práticas, a partir de trechos das entrevistas realizadas mediante roteiros semiestruturados, conforme dispostos nos apêndices.

Na sequência são apresentados os resultados da pesquisa para a categoria analítica: práticas de sustentabilidade, nas dimensões econômica, ambiental e social.

5.2.1 Sustentabilidade econômica

Nesta categoria temática, buscaram-se as práticas relacionadas com os aspectos econômico-financeiros da cooperativa, que visam garantir a sua sustentabilidade. Então, por meio do *software Atlas.ti*, foram categorizadas as unidades de registro por tema, ou seja, conforme as ações e práticas elencadas na fundamentação teórica do presente estudo, foram selecionados trechos do Relatório Anual e do Relatório de Sustentabilidade. A partir disso, foram geradas figuras que representam as práticas de sustentabilidade econômica da cooperativa, conforme são apresentadas a seguir.

As unidades de registro, conforme a categoria temática "sustentabilidade econômica", definidas foram: aumento da produtividade; aquisições, instalações e inovações tecnológicas; expansão, construção e melhorias; diversificação, rentabilidade e participação de mercado; gestão de custos, gestão de riscos e assistência aos associados; premiações, certificações e reconhecimentos. A Figura 32 apresenta informações sobre o aumento da produtividade da cooperativa, o que configura um aspecto da sustentabilidade econômica.

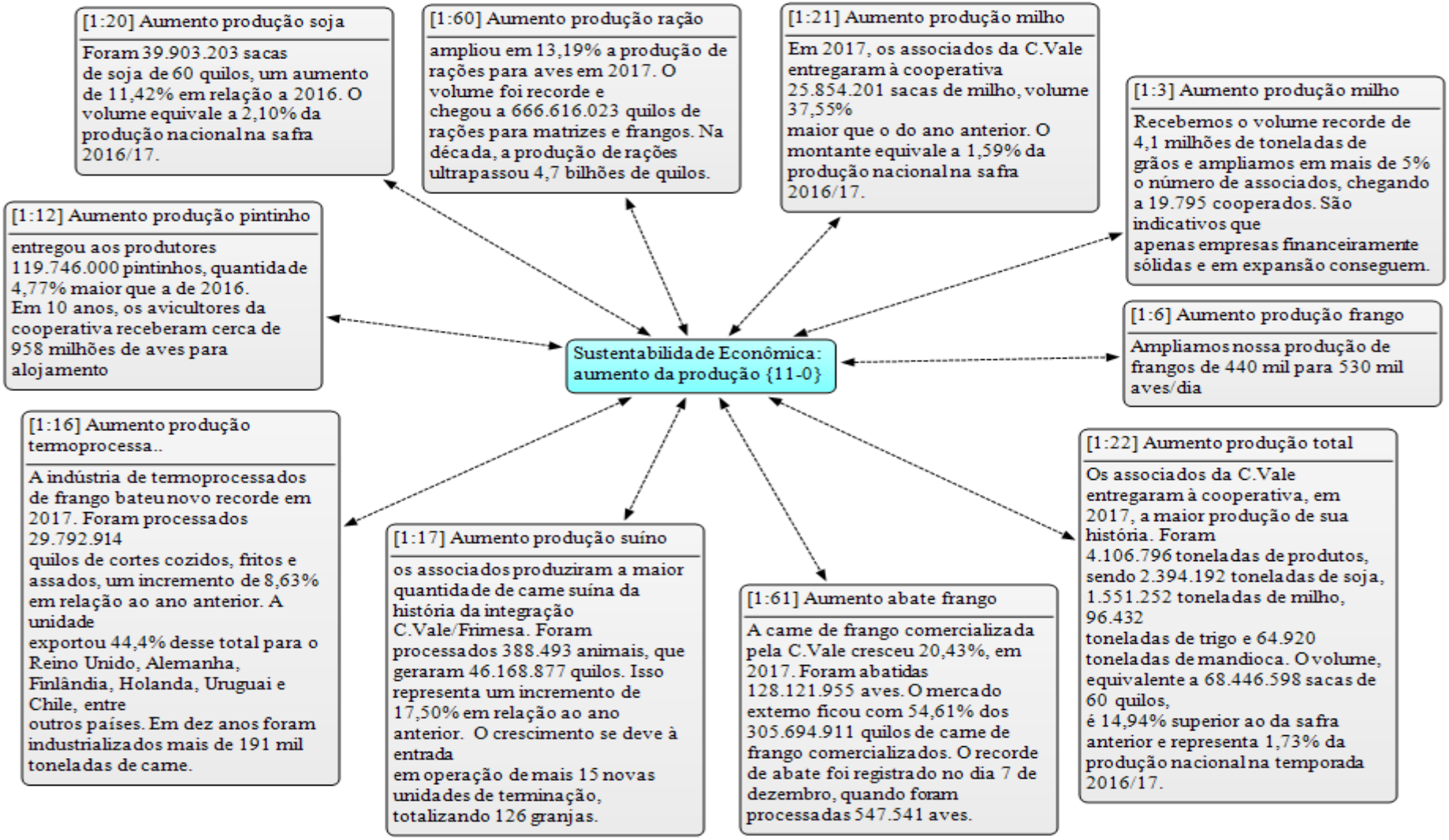


Figura 32. Sustentabilidade Econômica: aumento da produtividade.
Fonte: Relatório Anual (2017) e/ou Relatório de Sustentabilidade (2016-2017).

Observa-se na Figura 32, que a cooperativa apresentou aumento na produtivade em vários dos seus segmentos, como na produção de soja, milho, ração, pintinhos e frango. Ressalta-se que a produção total (soja, milho, trigo e mandioca), em 2017, foi a maior da história, sendo que a indústria avícola, também alcançou recorde de abate de aves. Segundo o Presidente da C.Vale, Alfredo Lang, todos esses números significam que a cooperativa é uma empresa sólida financeiramente, que mesmo apesar da crise econômica que afetou a taxa de câmbio e reduziu os preços dos grãos, a cooperativa ainda conseguiu ampliar sua produtividade, por meio de novos investimentos (C.Vale, 2018b).

A dimensão econômica refere-se à viabilidade e estabilidade econômica, as condições de enfrentar os riscos, a autonomia de recursos, a obtenção do retorno esperado pelo investimento realizado, de modo que a empresa consiga produzir diante das pressões socioeconômicas e ambientais e, ainda, obter rentabilidade (Moura, 2002; Dias, 2009). Segundo a Revista Você Vale (C.Vale, 2018d, p. 3), a "C.Vale cresceu a taxas elevadas nas últimas décadas porque soube combinar a expansão de áreas, a agroindustrialização, a qualidade de seus produtos e o bom atendimento". Reforçou ainda, a importância de oferecer soluções que atendam às necessidades dos clientes com um valor competitivo, para ter um diferencial diante de períodos de crise na economia.

Portanto, o gerenciamento eficaz de qualquer organização é uma tarefa complexa e depende da capacidade de adaptação aos diferentes contextos ambientais, além das habilidades dos gestores para desenvolver estratégias adequadas aos desafios emergentes. Dessa forma, as práticas organizacionais precisam acompanhar as mudanças que ocorrem no ambiente, a fim de superar aspectos críticos e atender às demandas ambientais (Morgan, 2006).

Neste sentido, o Gerente de Assessoria de Qualidade e Comunicação Social da cooperativa ressaltou que a indústria tinha como estratégia inicial atender o mercado externo (70%) e o mercado interno (30%), porém, devido às oscilações do dólar e a demanda interna, optou-se por equilibrar esses percentuais, com ênfase para o mercado externo, ficando em torno de 60% para o mercado externo e 40% para o interno, visto que as exportações trazem melhor rentabilidade para cooperativa, decorrente do valor agregado ao produto. Atualmente, a cooperativa tem uma indústria de termoprocessados, onde são produzidos frango frito, assado e cozido, que são exportados para clientes na Europa.

No contexto do cooperativismo, o aumento da produtividade representa a viabilidade e estabilidade do negócio para atender às expectativas dos cooperados, assim, a situação financeira da cooperativa pode contribuir para maior competitividade (Oliveira, 2001).

Segundo o Gerente Técnico Industrial da cooperativa, além de produzir de forma equilibrada e sustentável, existe uma preocupação com a lucratividade, visto que o associado quer obter lucro com a atividade.

Neste sentido, evidencia-se a viabilidade e estabilidade econômica-financeira da cooperativa, que mesmo perante as dificuldades do mercado, a gestão buscou alternativas para adaptar-se ao contexto econômico do país e ampliou sua produtividade, com isso, realizou diversos investimentos como aquisições e instalações de máquinas e equipamentos com novas tecnologias, ampliações, construções e melhorias que permitiram fortalecer ainda mais a sustentabilidade econômica da cooperativa. A Figura 33, demonstra as aquisições, instalações e novas tecnologias adquiridas pela cooperativa no ano de 2017.

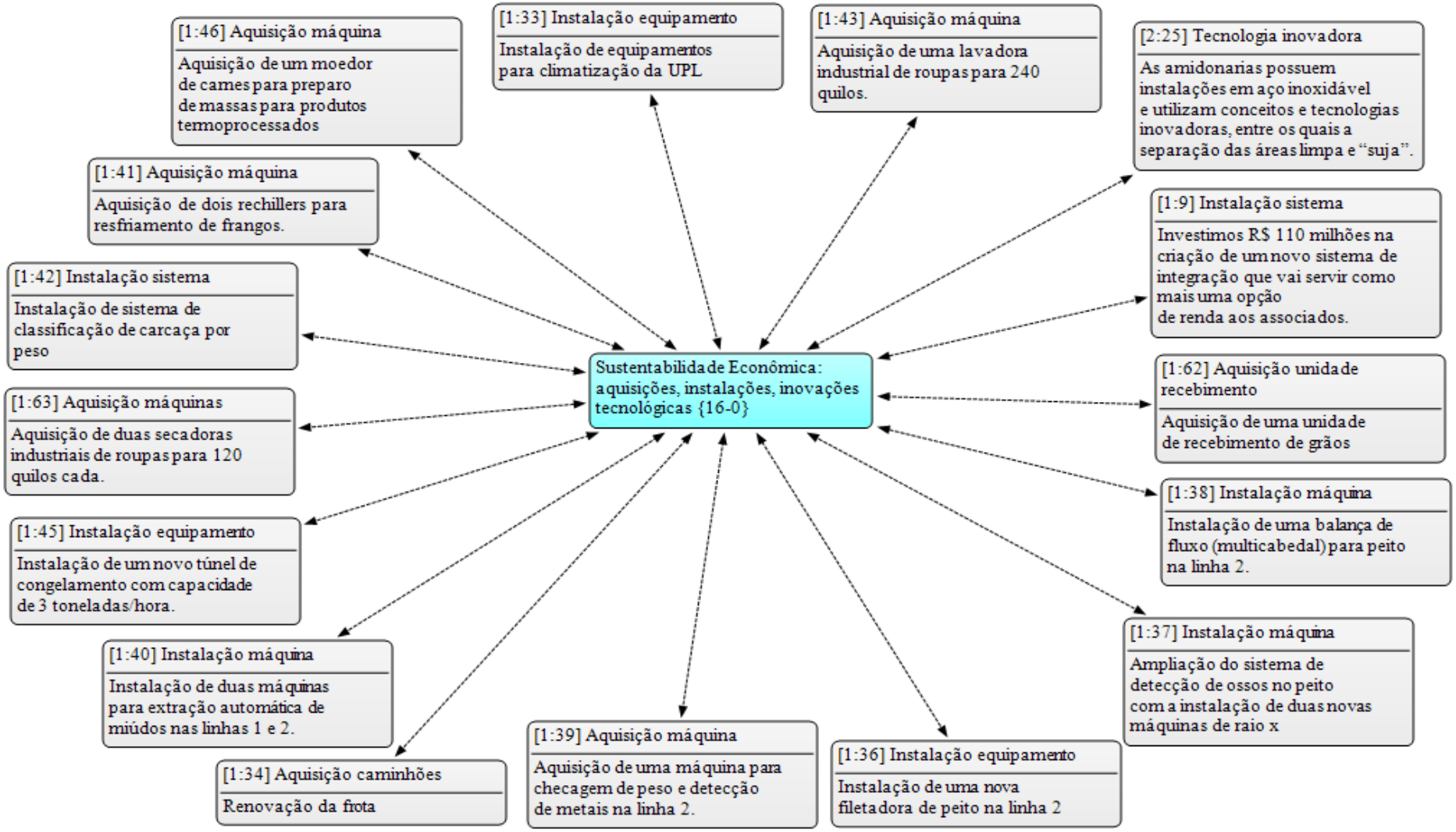


Figura 33. Sustentabilidade Econômica: aquisições, instalações, inovações tecnológicas.
Fonte: Relatório Anual (2017) e/ou Relatório de Sustentabilidade (2016-2017).

Percebe-se na Figura 33, que a cooperativa realizou diversos investimentos em máquinas, equipamentos e sistemas, a fim de melhorar seus processos e obter resultados mais satisfatórios. Salienta-se que todos esses investimentos representam a gestão profissional e eficiente da cooperativa, que tem como foco a agroindustrialização e a rentabilidade (C.Vale, 2018c). Cabe destacar a contribuição da cooperativa para o desenvolvimento do agronegócio e da economia nacional, justamente pelos constantes investimentos em ampliações e modernizações das técnicas e processos (Ocb, 2017b).

O Gerente de Unidade enfatiza a importância e contribuição das novas tecnologias para aumentar a produtividade no campo e de forma mais eficiente na conservação dos recursos naturais, como solo, água, ar e na própria qualidade do produto. Ao comparar com a década de 80, evidenciou a diferença, pois naquela época, todos os processos eram feitos manualmente, sendo que hoje em dia, existem máquinas sofisticadas que oferecem conforto ao trabalhador, e isso se reflete em maior produtividade e qualidade ambiental. A Gerente Ambiental também corrobora que a cooperativa sempre busca o que há de melhor no mercado em termos de inovações tecnológicas.

Neste sentido, a cooperativa também realizou expansões, construções e melhorias na estrutura, conforme são apontadas na Figura 34.

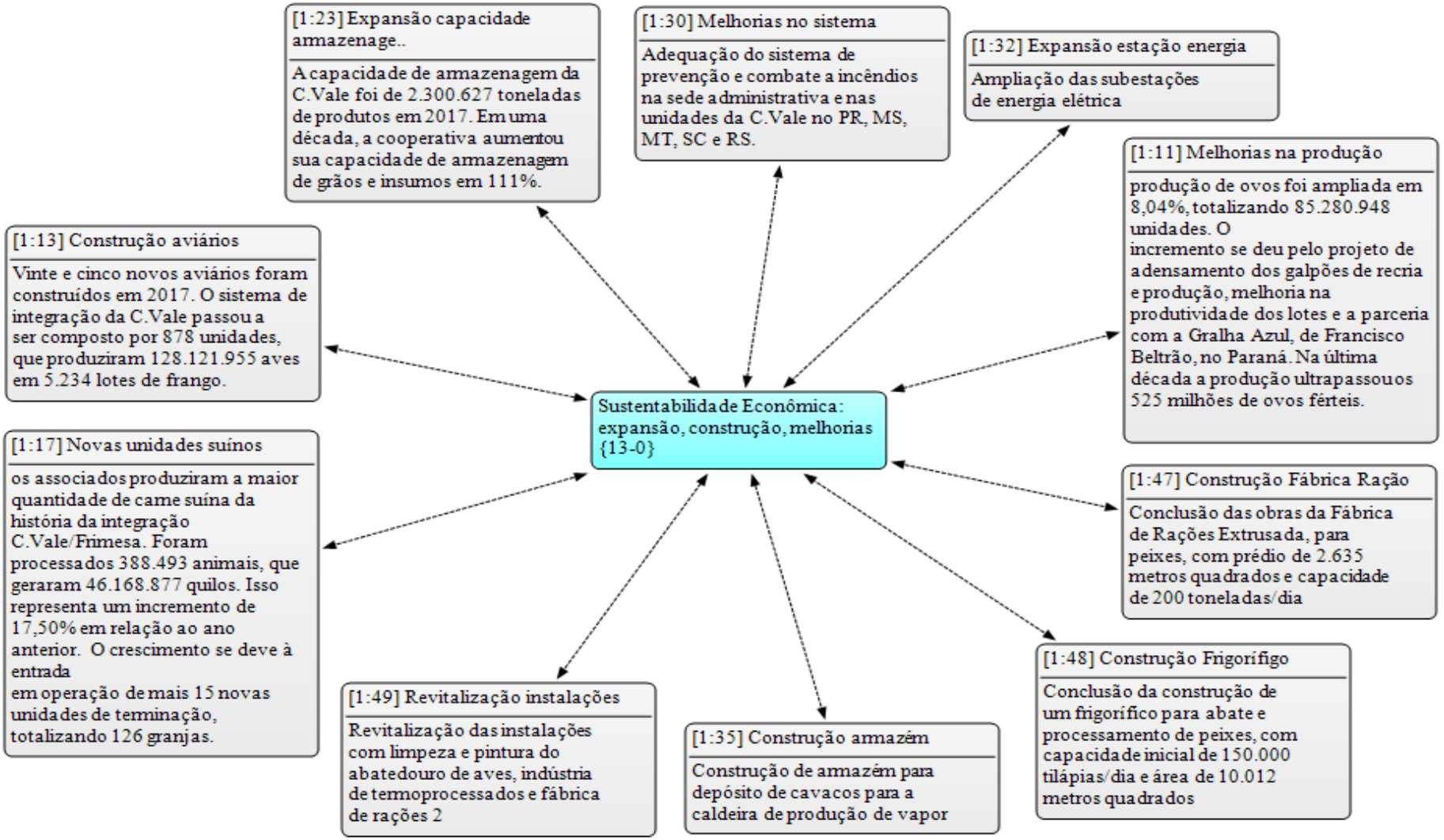


Figura 34. Sustentabilidade Econômica: expansão, construção, melhorias.
Fonte: Relatório Anual (2017) e/ou Relatório de Sustentabilidade (2016-2017).

Evidencia-se na Figura 34 o enfoque da cooperativa no crescimento dos negócios, por meio de investimentos em novas unidades para produção de suínos, aves, ovos, rações e peixes, além de ampliar a capacidade de armazenamento de grãos e outras melhorias. Todos esses fatores contribuem para a sustentabilidade econômica da cooperativa, visto que fortalecem o sistema cooperativista e garante emprego e renda aos associados.

A Figura 35 indica diversas práticas que corroboram com a estratégia de crescimento da cooperativa.

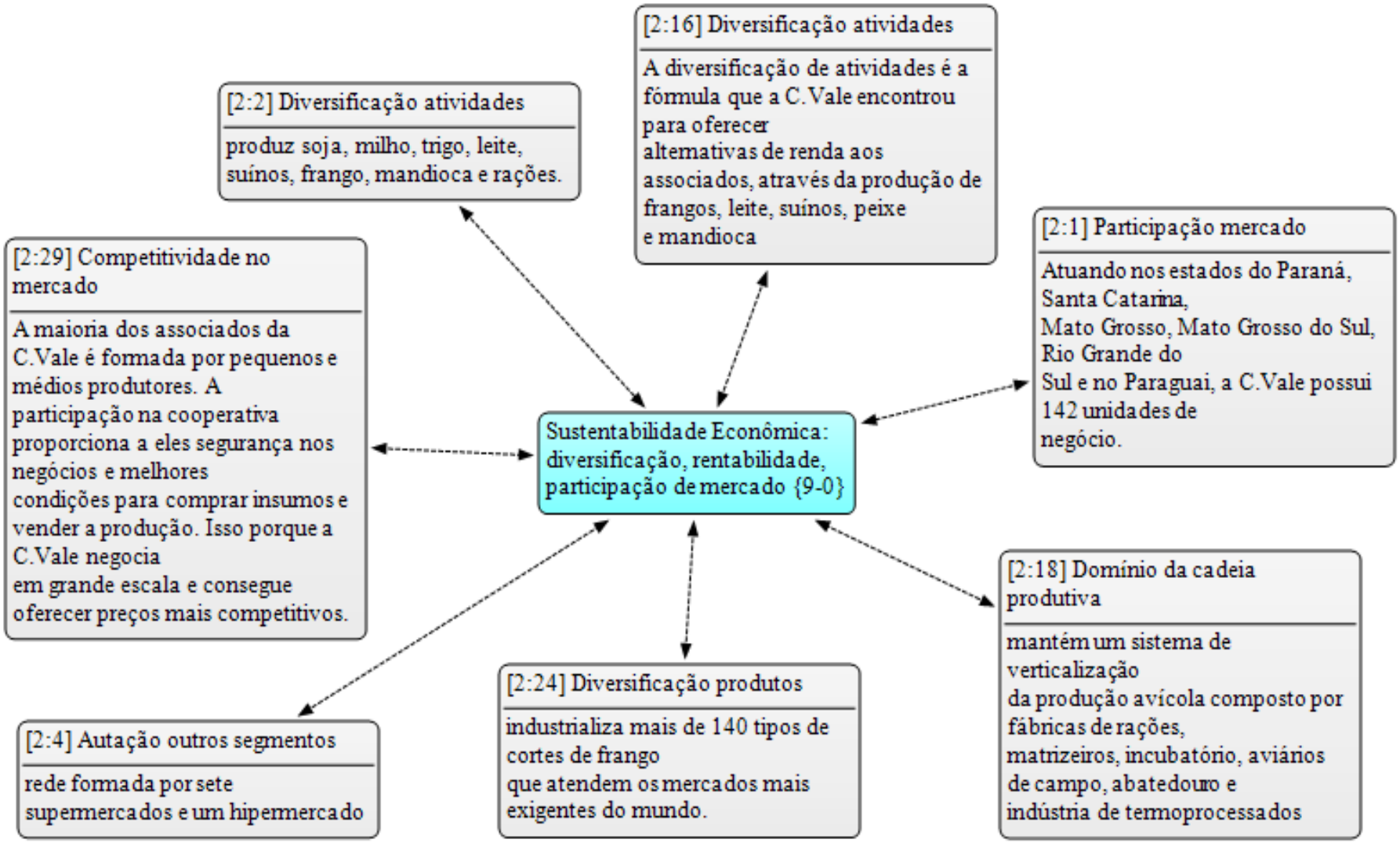


Figura 35. Sustentabilidade Econômica: diversificação, rentabilidade, participação de mercado.
Fonte: Relatório Anual (2017) e/ou Relatório de Sustentabilidade (2016-2017).

Destaca-se na Figura 35 que a cooperativa adota a estratégia de diversificação das atividades, por meio da produção de frango, leite, suíno, peixe, mandioca, ração, soja, milho e trigo. Também revende insumos, máquinas, peças, acessórios, implementos agrícolas e produtos veterinários. Além disso, tem uma rede de supermercados e um posto de combústivel. Salienta-se que a diversificação é uma forma alternativa de renda aos associados.

O Gerente Técnico Industrial da cooperativa enfatiza que a diversificação de atividades é uma opção de rentabilidade para o produtor rural, pois ele pode trabalhar com uma variedade de produtos como soja, milho, frango, suíno, leite, mandioca, peixe, o que traz mais sustentabilidade financeira. Além disso, o produtor recebe assistência técnica da C.Vale, que também envolve o planejamento das suas atividades. Para complementar, o Gerente da Unidade ressaltou que a cooperativa mantém o pequeno produtor no campo, o que tem garantido uma boa qualidade de vida e sua estabilidade na região, devido às oportunidades de diversificação de atividades.

Outro aspecto relevante é a participação de mercado, pois a cooperativa possui 142 unidades de negócios localizadas nos estados do Paraná, Santa Catarina, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rio Grande do Sul e Paraguai. Além disso, atende a maioria dos estados brasileiros e exporta para mais de 70 países (C.Vale, 2018c).

Ressalta-se que a cooperativa adota um sistema de verticalização da produção avícola, dessa forma, tem domínio da cadeia produtiva do frango, desde a produção de sementes até o produto na mesa do consumidor. Isso garante maior controle dos seus processos, o que possibilita uma gestão mais eficiente (C.Vale, 2018c).

Neste sentido, a gestão de custos, gestão de riscos e assistência aos associados aumentam a eficiência da cooperativa. A Figura 36 indica as práticas relacionadas a estes fatores.

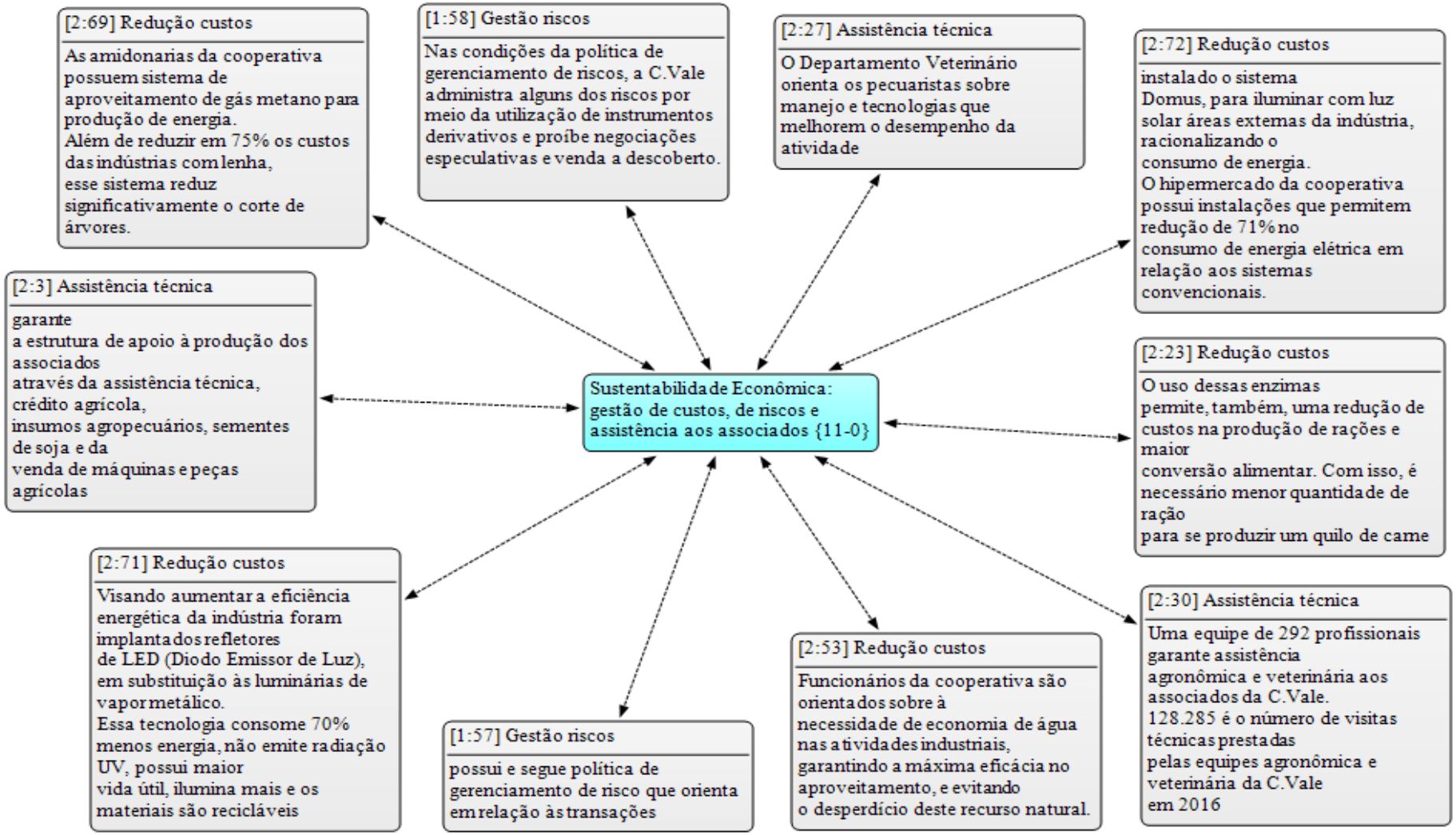


Figura 36. Sustentabilidade Econômica: gestão de custos, de riscos e assistência aos associados.
Fonte Relatório Anual (2017) e/ou Relatório de Sustentabilidade (2016-2017).

A Figura 36 evidencia a sustentabilidade econômica da cooperativa, pois além de ter uma política de gerenciamento de riscos econômico-financeiros, também adota várias práticas que promovem a redução nos custos, especialmente, pela economia e consumo consciente de energia e água. Destaca-se o sistema de aproveitamento de gás metano para produção de energia, o que reduz os custos com lenha e, consequentemente, o corte de árvores. Além da gestão de riscos e custos, a cooperativa também oferece assistência técnica aos associados, nas áreas de agronomia e veterinária, fato que contribui para melhorias nas propriedades e aumento da eficiência e produtividade.

O Gerente de Assessoria de Qualidade e Comunicação Social também reforçou que a cooperativa tem um Comitê de Risco que visa assegurar as transações e, ainda, salientou o posicionamento extremamente conservador da C.Vale, devido a responsabilidade que tem perante os cooperados, que são os proprietários da cooperativa.

Ressalta-se que as práticas sustentáveis contribuem para economia de recursos, redução dos custos e aumento da produtividade, devido à eficiência nos processos, o que se reflete em maior lucratividade e vantagem competitiva (Lustosa, 2003; Vinha, 2003; Azapagic, 2003; Tachizawa, 2007). Além da redução dos custos no curto prazo, ao desenvolver estratégias que envolvam práticas mais sustentáveis, a organização também reduz seus riscos e promove a inovação e reposicionamento a longo prazo (Hart & Milstein, 2003).

Neste sentido, a Assessora de Cooperativismo enfatiza que as práticas sustentáveis vão além do cumprimento da legislação, visto que trazem benefícios econômicos à cooperativa, pela redução dos custos com o consumo de energia, devido a substituição de lâmpadas normais por lâmpadas de *led*, por exemplo. A Gerente Ambiental ressaltou que não há restrições de investimentos quando há uma comprovação da necessidade e dos ganhos, seja na redução de combústivel, no consumo de água ou energia, então, se o projeto for viável, é aprovado.

Em decorrência dessa gestão eficiente, a cooperativa já recebeu muitos prêmios e reconhecimentos, conforme são apresentados na Figura 37.

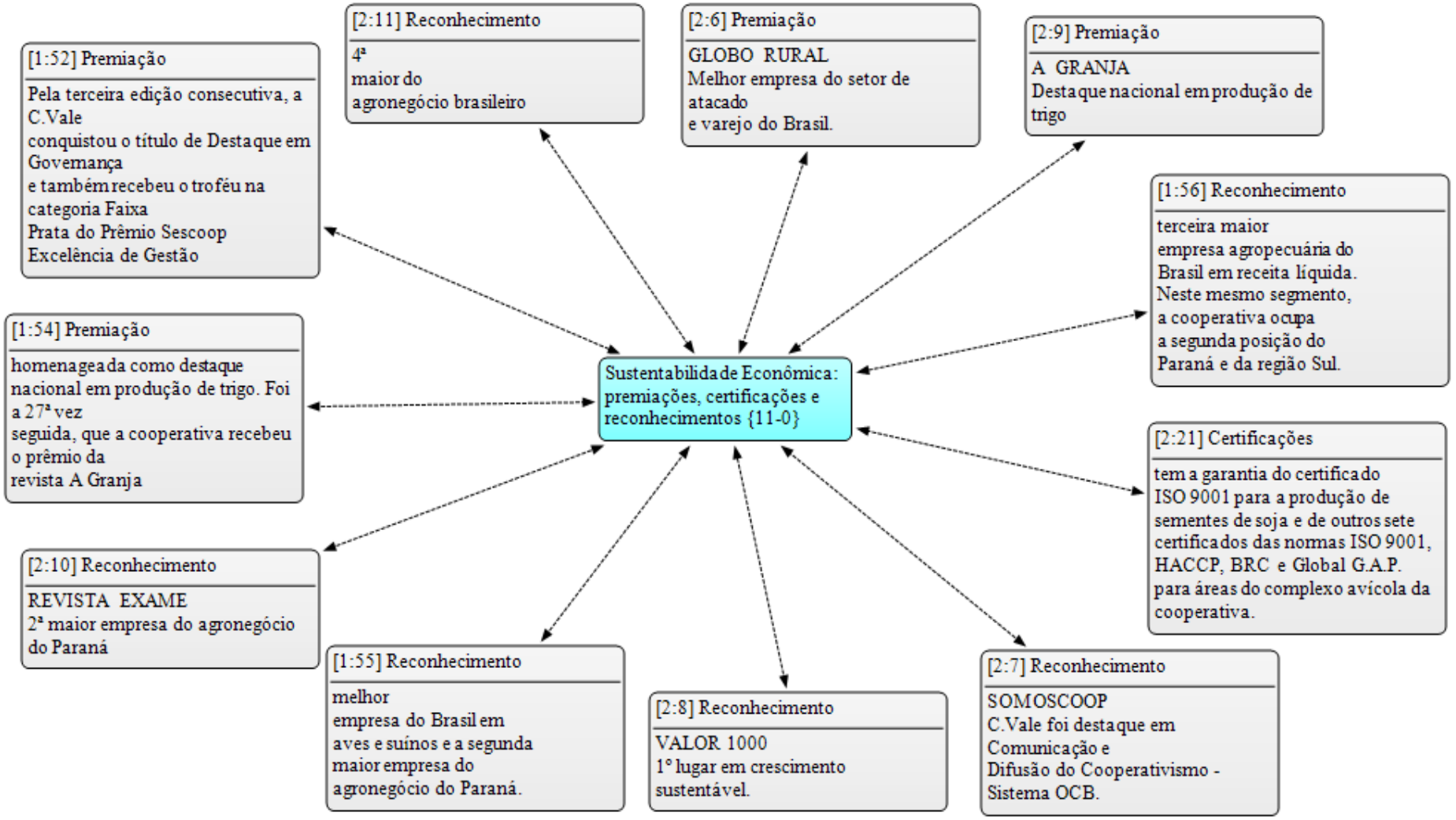


Figura 37. Sustentabilidade Econômica: premiações, certificações e reconhecimentos.
Fonte: Relatório Anual (2017) e/ou Relatório de Sustentabilidade (2016-2017).

Conforme se observa na Figura 37, a cooperativa foi premiada em primeiro lugar em crescimento sustentável do Brasil, pela Revista Valor 1000. A cooperativa também possui várias certificações como ISO 9001 (Sistema de Gestão de Qualidade), HACCP/APPCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle), BRC (Segurança Alimentar) e Global G.A.P (Boas Práticas Agrícolas), para garantir a qualidade e segurança dos seus processos e produtos.

Diante do exposto acerca da sustentabilidade econômica, evidenciou-se a adoção de várias práticas que tem garantido a sustentabilidade da cooperativa, especialmente os constantes investimentos em novas unidades, processos, máquinas e equipamentos, alternativas de produtos e novos segmentos de atuação, o que promove a otimização do sistema produtivo e consequente aumento da produtividade, além de oportunizar novas fontes de emprego e renda aos associados. Todos esses investimentos contribuem com o crescimento e expansão da cooperativa, o que amplifica a sua sustentabilidade econômica.

Contudo, a viabilidade econômica não pode ser insustentável em termos ambientais e sociais (Veleva, Hart, Greiner & Crumbley, 2001). Ressalta-se que a sustentabilidade não é irreconciliável com o crescimento econômico, mas ao contrário, pode ser importante fonte de vantagem competitiva e de geração de valor para acionistas e comunidade em geral (Hart & Milstein, 2003). Diante disso, as organizações têm a responsabilidade de redefinir suas estratégias, visão e missão, com o intuito de alinhar a sustentabilidade econômica às necessidades sociais e ambientais do planeta (Gati, 2015). Deste modo, consolida-se o conceito de desenvolvimento sustentável como um processo de mudança, em que a exploração de recursos, os investimentos e as novas tecnologias, estejam em equilíbrio para atender às necessidades humanas, tanto no presente quanto no futuro (Dias, 2009).

O paradoxo da competitividade econômica e a sustentabilidade ambiental, que por muito tempo preponderou sobre as estratégias organizacionais, tem sido modificado e o capitalismo global está sendo desafiado a proteger os sistemas naturais e culturais dependentes da economia (Hart & Milstein, 2003; Lustosa, 2003; Tachizawa, 2007). Neste sentido, é fundamental ter uma visão holística e sistêmica, que envolva equidade de soluções nas três perspectivas: econômica, ambiental e social (Gomes, 2015).

Os gestores das organizações têm percebido que não basta definir estratégias para o seu crescimento, bem como para atrair novos clientes e maximizar os resultados, se os aspectos relacionados ao processo da cadeia produtiva não forem considerados, pois a eficiência depende do desempenho dos membros da empresa dentro de um contexto de responsabilidade social, aliado ao posicionamento diante das questões ambientais. Portanto,

esta realidade provoca uma mudança de paradigma na qual os gestores precisam rever os modelos de gestão para adequar os negócios a um modelo socialmente responsável e ambientalmente correto (Tachizawa, 2007).

Portanto, ressalta-se a relevância da abordagem do *Triple Bottom Line* (Tripé da Sustentabilidade), que preconiza o equilíbrio entre os aspectos econômicos, ambientais e sociais. Então, a partir desta perspectiva é fundamental que a cooperativa tenha uma gestão da sustentabilidade que contemple de forma equilibrada tanto as questões econômicas quanto ambientais e sociais, visto que um negócio precisa ser economicamente viável, ambientalmente correto e socialmente justo, para que de fato, possa ser considerado sustentável.

Neste sentido, na sequência são apresentadas as práticas sustentáveis relacionadas aos aspectos ambientais, adotadas pela cooperativa.

5.2.2 Sustentabilidade ambiental

Nesta categoria temática, buscaram-se as práticas relacionadas com o meio ambiente, que visam garantir a sua sustentabilidade ambiental. Então, por meio do *software Atlas.ti*, foram categorizadas as unidades de registro por tema, ou seja, conforme as ações e práticas elencadas na fundamentação teórica do presente estudo, foram selecionados trechos do Relatório Anual e do Relatório de Sustentabilidade. A partir disso, foram geradas figuras que representam as práticas de sustentabilidade ambiental da cooperativa, conforme são apresentadas a seguir.

As unidades de registro, conforme a categoria temática “sustentabilidade ambiental”, definidas foram: recuperação e preservação ambiental; reduzir, reutilizar e reciclar; envolvimento e orientação aos funcionários e associados.

A Figura 38 contempla as práticas da cooperativa que visam à recuperação e preservação ambiental.

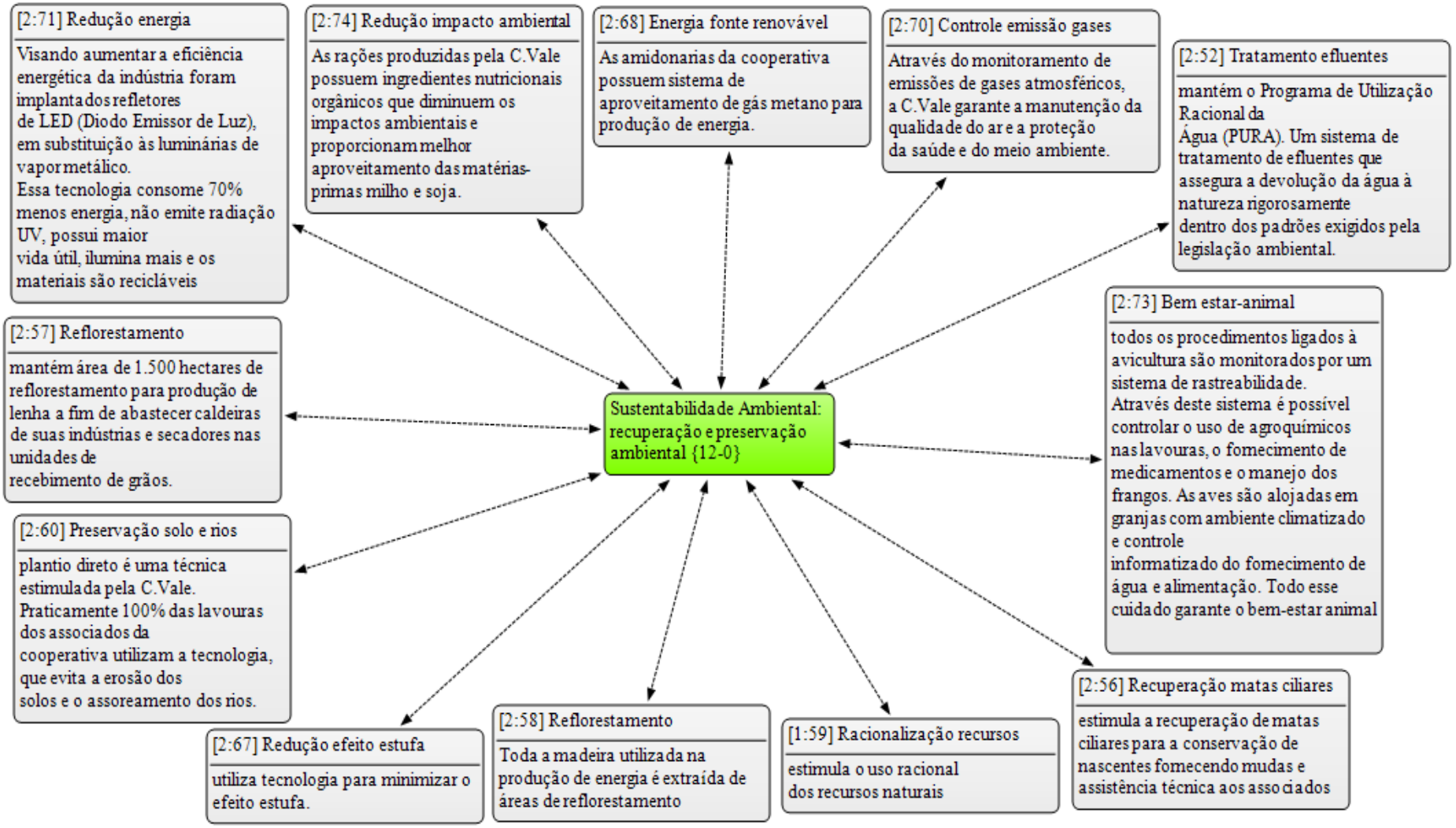


Figura 38. Sustentabilidade Ambiental: recuperação e preservação ambiental.
Fonte: Relatório Anual (2017) e/ou Relatório de Sustentabilidade (2016-2017).

Destacam-se na Figura 38 várias práticas adotadas pela cooperativa para preservação e recuperação do meio ambiente e uso racional dos recursos naturais, tais como: tratamento de efluentes, reflorestamento, recuperação de matas ciliares, controle e redução de emissões de gases de efeito estufa, redução de consumo de energia e água, preservação do solo e dos rios e bem-estar animal.

O Gerente de Unidade, que também é agrônomo, ressaltou que já na década de 80 começou um processo de conservação integrada do solo, com apoio do Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER) e da assistência técnica das cooperativas naquela época, principalmente a C.Vale. Atualmente, a cooperativa utiliza a tecnologia de plantio direto, assim, 100% do solo da região não tem erosão para os rios.

Isso reforça a visão de Rodrigues (2008), sobre a necessidade de comprometimento dos produtores na implementação de ações e medidas necessárias para conservação e recuperação do meio ambiente, por exemplo, por meio de programas integrados de microbacias para conservação do solo, uso apropriado de defensivos agrícolas, retenção das chuvas e recomposição de matas ciliares.

Salienta-se que no complexo agroindustrial a água é o principal insumo, sendo que para cada ave abatida são necessários 20 litros de água. O consumo diário de água seria equivalente para abastecer uma cidade de 100 mil habitantes, segundo a encarregada da Gestão Ambiental da cooperativa. Pensando nisso, a C.Vale tem duas Estações de Tratamento de Água (ETAs), que captam e tratam a água oriunda de dois rios da região, de forma sustentável, para ser utilizada na indústria. Após o uso, a água passa por um processo de tratamento para retornar aos rios. Ressalta-se que as ETA’s têm elevado grau de automação e seguem rigorosamente os padrões exigidos pela legislação ambiental (C.Vale, 2018d).

A Gerente Ambiental enfatizou que a cooperativa sempre busca o que há de melhor no mercado, em termos de tecnologias, visto que a estação de tratamento da água que foi instalada recentemente é totalmente automatizada o que evita perdas, além de ter o diferencial do reuso da água da lavagem dos filtros e do tratamento do lodo gerado na estação. Salientou ainda, que a cooperativa instalou uma nova caldeira que mesmo utilizando o cavaco, que é uma fonte de combústivel renovável, foi priorizado um equipamento totalmente automatizado que controla a queima e minimiza a emissão de gases.

Além disso, a cooperativa tem um Programa de Utilização Racional da Água (PURA), como parte do Programa C.Vale Ambiental, que visa a conscientização sobre à necessidade de economia de água. Para monitorar a utilização dos recursos hídricos, em 2015, foi criado um Comitê de Sustentabilidade com profissionais de várias áreas da indústria que se reúnem

semanalmente para apresentar soluções, com o intuito de otimizar o uso da água nos processos industriais (C.Vale, 2018d).

O Gerente de Assessoria de Qualidade e Comunicação Social reforçou a preocupação da cooperativa em evitar qualquer tipo de dano ambiental e, também destacou a evolução dos projetos relacionados a recomposição de matas ciliares e recuperação de nascentes. Destacou que as unidades produtoras de leitão recebem tratamento dos dejetos, equanto que no abatedouro é realizado o tratamento de efluentes e nas propriedades rurais são recolhidas as embalagens de agrotóxicos.

O Gerente Técnico Industrial complementou enfatizando a busca constante pelo equilíbrio dentro do processo industrial, visto que por se tratar de uma indústria, o processo produtivo tem um consumo de água elevado e gera efluentes e resíduos, por isso, é preciso estar atento à área ambiental e atender os parâmetros de emissão de efluentes, emissão de gases e geração de resíduos. Ainda, destacou que a cooperativa instalou um biodigestor nas aminodarias, que transforma o gás metano em gás carbônico, sendo 21 vezes menos poluente, então, além de diminuir a poluição do ar, também economiza-se com a queima de lenha (cavaco) e com consumo de eucaliptos. Os demais resíduos gerados no processo industrial como estopa e óleo, recebem a destinação adequada e prevista em lei.

Segundo o Engenheiro Ambiental da cooperativa, apesar de não ter a certificação ambiental ISO 14001 ainda, a C.Vale já adota as práticas do sistema de gestão ambiental e suas ferramentas. Salientou que a preocupação da cooperativa não é com a certificação propriamente dita, mas em cumprir os requisitos legais e ser ambientalmente correta, fazendo o melhor possível nas questões ambientais. Contudo, como os processos já estão formalizados, documentados e monitorados por indicadores, a certificação está sendo cogitada, até por uma possível exigência de clientes externos.

A Gerente Ambiental também confirmou que a ISO 14001 já está implementada, apenas não tem a certificação. Além disso, ressaltou que existem vários indicadores ambientais como percentual de resíduos recicláveis e não recicláveis, consumo de água, carga orgânica do efluente, tanto o bruto quanto o tratado. Todos esses indicadores são discutidos internamente, por meio de reuniões mensais, sendo que a revisão crítica dos mesmos é feita anualmente.

O Engenheiro Ambiental também destacou que na última década, houve uma evolução na consciência e posicionamento das lideranças da cooperativa com relação às questões ambientais, pois antes a visão limitava-se ao plantio de árvores, porém, hoje em dia, entende-se que a esfera ambiental envolve todas as atividades da cooperativa, no seu potencial

poluidor, na geração de resíduos e efluentes, na emissão de gases, no tratamento dos funcionários e cooperados. Então, o enfoque é em desenvolver as atividades de maneira ambientalmente correta, para evitar a poluição e contaminação. Neste sentido, o engenheiro atua na orientação, controle, licenciamento, apoio e assessoramento aos gestores, nos diferentes Estados de atuação da cooperativa, com objetivo de garantir a execução ambientalmente correta das atividades.

No contexto da sustentabilidade, a compreensão de que o crescimento econômico não deve ser considerado um fator isolado na gestão dos negócios (Bonacchi & Rinaldi, 2007), mas associado aos aspectos ambientais e sociais, tem influenciado as organizações na criação de soluções para alcançar o desenvolvimento sustentável e, paralelamente, a maximização da lucratividade (Tachizawa, 2007). Neste sentido, a dimensão ambiental é pautada pela ecoeficiência dos processos de produção, bem como, pelo desenvolvimento de uma cultura ambiental organizacional, além da responsabilidade com a preservação e conservação do ambiente natural, por meio da autonomia energética e utilização de fontes renováveis, com o intuito de manter a capacidade produtiva ao longo do tempo (Moura, 2002; Dias, 2009). Portanto, os sistemas produtivos sustentáveis requerem processos que não gerem poluição, conservem energia e os recursos naturais (Veleva et al., 2001).

Dessa forma, percebe-se que a cooperativa tem adotado práticas sustentáveis que buscam a recuperação e preservação do meio ambiente, o que evidencia a sua consciência e preocupação com o desenvolvimento sustentável. Além disso, também tem ações que visam a redução, reutilização e reciclagem de resíduos, por meio do Programa 3R’s, conforme são expostas na Figura 39.

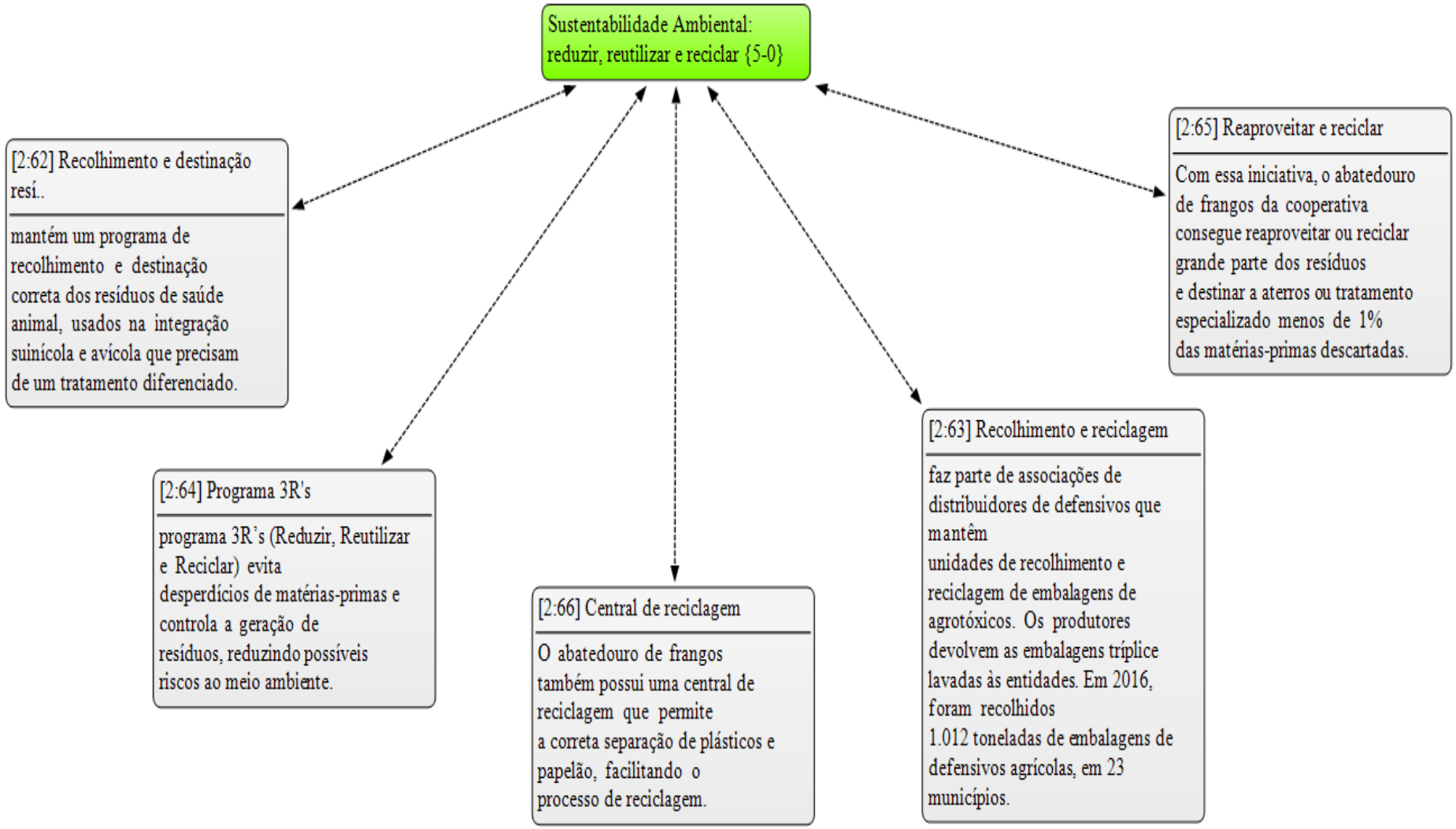


Figura 39. Sustentabilidade Ambiental: reduzir, reutizar e reciclar.
Fonte: Relatório Anual (2017) e/ou Relatório de Sustentabilidade (2016-2017).

Observa-se na Figura 39 que a cooperativa também adota práticas voltadas para a redução, reutilização e reciclagem, por meio do Programa 3 R's, cujo objetivo é evitar o desperdício e controlar a geração de resíduos. Dessa forma, possui um programa de recolhimento e destinação correta dos resíduos nas propriedades, como embalagens de defensivos agrícolas, além de orientar o associado sobre a destinação final dos resíduos orgânicos e materiais para reciclagem. Também tem uma central de reciclagem no abatedouro que faz a separação dos resíduos, os quais são encaminhados para reciclagem. Salienta-se que menos de 1% dos resíduos do abatedouro são destinados aos aterros, devido ao reaproveitamento e reciclagem.

A Gerente Ambiental da indústria afirmou que o foco do Programa 3R's é no gerenciamento dos resíduos e na conscientização do descarte, em que os materiais são segregados por cores para uma destinação adequada, conforme o tipo de material.

Quanto ao recolhimento das embalagens de agrotóxicos, o Gerente de Unidade afirmou que, praticamente 100% das embalagens de agrotóxicos utilizadas pelos produtores são recolhidas pela Associação Regional Oeste Paranaense de Distribuidores de Defensivos Agrícolas (ARDEFA), que faz o processo de reciclagem das mesmas. Destacou ainda que os aplicadores de inseticidas nas propriedades, por meio da aviação agrícola, são treinados e orientados para o uso de equipamentos de proteção individual (EPI's). Além disso, o produtor tem um receituário agronômico, com todos as orientações e profissionais envolvidos para acompanhamento dessas pulverizações, que inclusive, são feitas por meio de aviação agrícola.

Ressalta-se que os princípios da produção sustentável envolvem produtos e serviços que sejam seguros e ecologicamente saudáveis ao longo do ciclo de vida, além de apropriados e duradouros, que possam ser reparáveis, recicláveis, compostáveis e biodegradáveis e, ainda, sejam produzidos com energia ambientalmente correta e embalados com o mínimo de material possível. Quanto aos processos, devem ser desenhados e operados para reduzir, eliminar ou reciclar os resíduos e subprodutos ecologicamente inadequados, bem como, eliminar substâncias químicas e agentes físicos que apresentam riscos para saúde humana ou ao ambiente, além de conservar energia e materiais, e minimizar ou eliminar os riscos ergonômicos e físicos dos espaços de trabalho (Veleva et al., 2001).

A partir disso, observa-se que a cooperativa atua conforme esses príncipios da produção sustentável, decorrente de suas práticas sustentáveis relacionadas com a redução, reutilização, reciclagem e destinação adequada dos resíduos. Contudo, para que estas práticas se concretizem é preciso orientar e envolver os colaboradores e associados. Assim, a Figura 40 apresenta as ações da cooperativa neste processo.

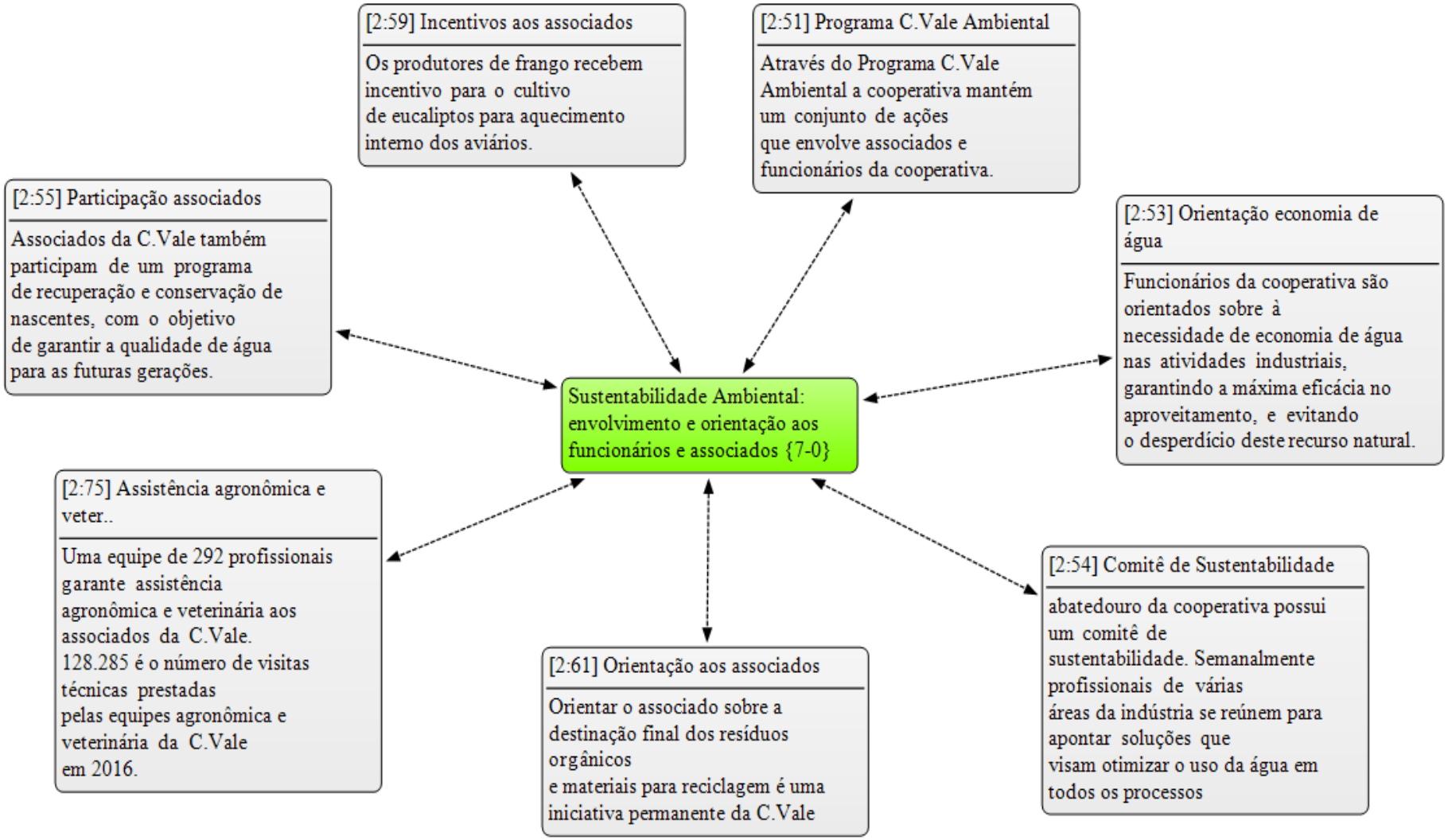


Figura 40. Sustentabilidade Ambiental: envolvimento e orientação aos funcionários e associados.
Fonte: Relatório Anual (2017) e/ou Relatório de Sustentabilidade (2016-2017).

Evidencia-se na Figura 40 o envolvimento dos associados e funcionários da cooperativa nestas questões ambientais, por meio do Programa C.Vale Ambiental. Além disso, tem um Comitê de Sustentabilidade formado por funcionários do abatedouro, que visa a racionalização da água. Os associados também são orientados na destinação correta dos resíduos, recebem assistência técnica de agrônomos e veterinários e participam de um programa de recuperação e conservação de nascentes. Isso corrobora com Rodrigues (2008) que enfatiza a importância da cooperativa de estimular a participação dos agricultores em discussões sobre a ecologia no campo, por meio de palestras, seminários, congressos, além de assistência técnica na propriedade.

A Gerente Ambiental da indústria ressaltou que o Comitê de Sustentabilidade tem enfoque na redução do consumo e do desperdício de água. Então, há um envolvimento de todas as áreas onde o consumo de água é mais elevado, para que busquem soluções que visem a racionalização da água. Para tanto, são realizadas reuniões periódicas, onde são discutidos os indicadores de consumo e as possíveis melhorias. Além dessa função, o Comitê também atua em outras áreas como na separação de resíduos e eficiência energética. Salientou ainda, que são realizados vários treinamentos com os colaboradores, com o intuito de conscientizá-los acerca da sustentabilidade.

Além dos aspectos econômicos e ambientais, a gestão da sustentabilidade envolve a responsabilidade social da organização. Deste modo, as práticas adotadas pela cooperativa no âmbito social são apresentadas no item a seguir.

5.2.3 Sustentabilidade Social

Nesta categoria temática, buscaram-se as práticas voltadas para os aspectos sociais, que visam garantir a sustentabilidade social da cooperativa. Então, por meio do *software Atlas.ti*, foram categorizadas as unidades de registro por tema, ou seja, conforme as ações e práticas elencadas na fundamentação teórica do presente estudo, foram selecionados trechos do Relatório Anual e do Relatório de Sustentabilidade. A partir disso, foram geradas figuras que representam as práticas de sustentabilidade social da cooperativa, conforme são apresentadas a seguir. As unidades de registro, de acordo com a categoria temática "sustentabilidade social", definidas foram: geração de emprego, renda e tributos; formação, qualificação, benefícios e segurança; ações e programas assistenciais. A Figura 41 contempla as práticas da cooperativa relacionadas à geração de emprego, renda e tributos.

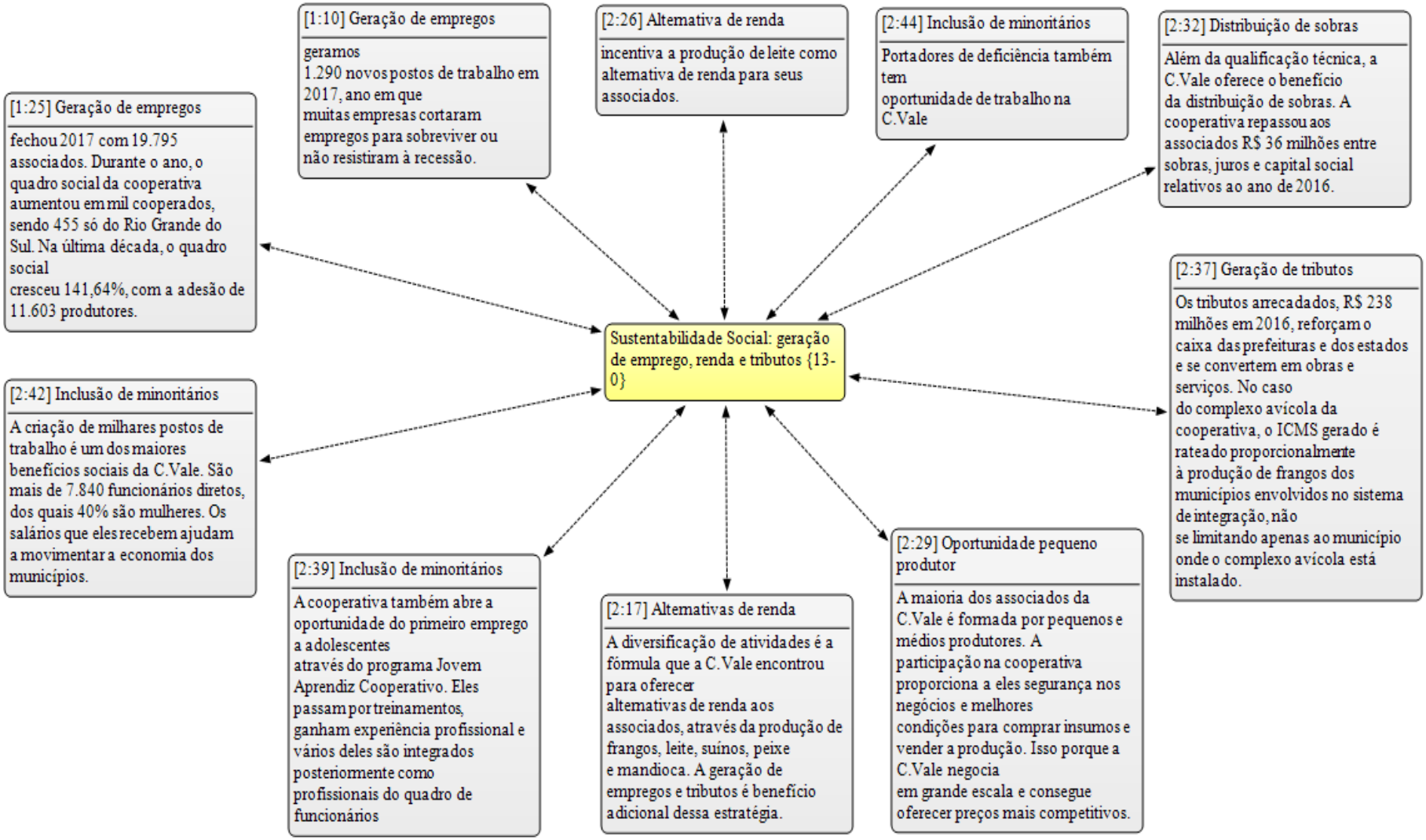


Figura 41. Sustentabilidade Social: geração de emprego, renda e tributos.
Fonte: Relatório Anual (2017) e/ou Relatório de Sustentabilidade (2016-2017).

Conforme observa-se na Figura 41, a cooperativa tem uma forte representatividade na geração de empregos, visto que fechou o ano de 2017 com 9.130 funcionários, sendo 5.352 do complexo industrial e 3.778 funcionários atuam nas demais atividades. Ressalta-se que em 2017, foram contratados 1.290 funcionários, enquanto muitas empresas demitiram. A evolução do quadro de funcionários é bem significativa, pois em 2008 haviam 4.710, portanto, em 9 anos houve um aumento de 93,84%. A cooperativa também oferece oportunidades de trabalho às mulheres, portadores de necessidades especiais e adolescentes, pelo programa Jovem Aprendiz.

Com relação aos associados, a C.Vale terminou o ano de 2017 com 19.795 associados. Destaca-se que houve um aumento de mil cooperados neste ano, sendo 455 do Rio Grande do Sul. Na última década, o quadro social cresceu 141,64%, com a adesão de 11.603 produtores. Segundo a Revista Você Vale, os associados estão recebendo aproximadamente R$30 milhões em sobras, juros e devolução de capital social (C.Vale, 2018d), portanto, além da geração de empregos, contribui com o aumento da renda dos associados.

Um aspecto interessante da cooperativa, segundo o Gerente de Assessoria de Qualidade e Comunicação Social, é que muitos funcionários moram nas cidades no entorno de Palotina e recebem o benefício do transporte para o trabalho, em parceria com a prefeitura. A cooperativa incentiva que permaneçam em suas cidades para que também possam desenvolver a economia local, visto que são 32 municípios que fornecem mão-de-obra para a cooperativa, isso contribui para o desenvolvimento de várias cidades, de uma forma mais regionalizada e, não apenas local.

Além da geração de emprego e renda, a cooperativa também contribui com o desenvolvimento do município, por meio da geração de tributos, sendo que em 2017 foram gerados aproximadamente R$238 milhões em impostos. O Gerente de Assessoria de Qualidade e Comunicação Social também salientou que a cooperativa é a primeira empresa no Brasil que realiza o rateio do ICMS da produção no município de origem, a partir de um projeto de lei aprovado entre as prefeituras da região.

Estas informações reforçam a afirmativa de Lima (2013), que as cooperativas têm uma expressiva movimentação econômica-financeira, além da geração de emprego e renda. Lima (2013) e Epstein (2008) também destacam a importância de dar oportunidades de trabalho as grupos minoritários, sendo estes alguns dos indicativos de sustentabilidade social, devido à inclusão social. Outro aspecto característico da sustentabilidade social é o desenvolvimento e segurança do trabalhador, além de outros benefícios oferecidos, conforme se apresentada na Figura 42.

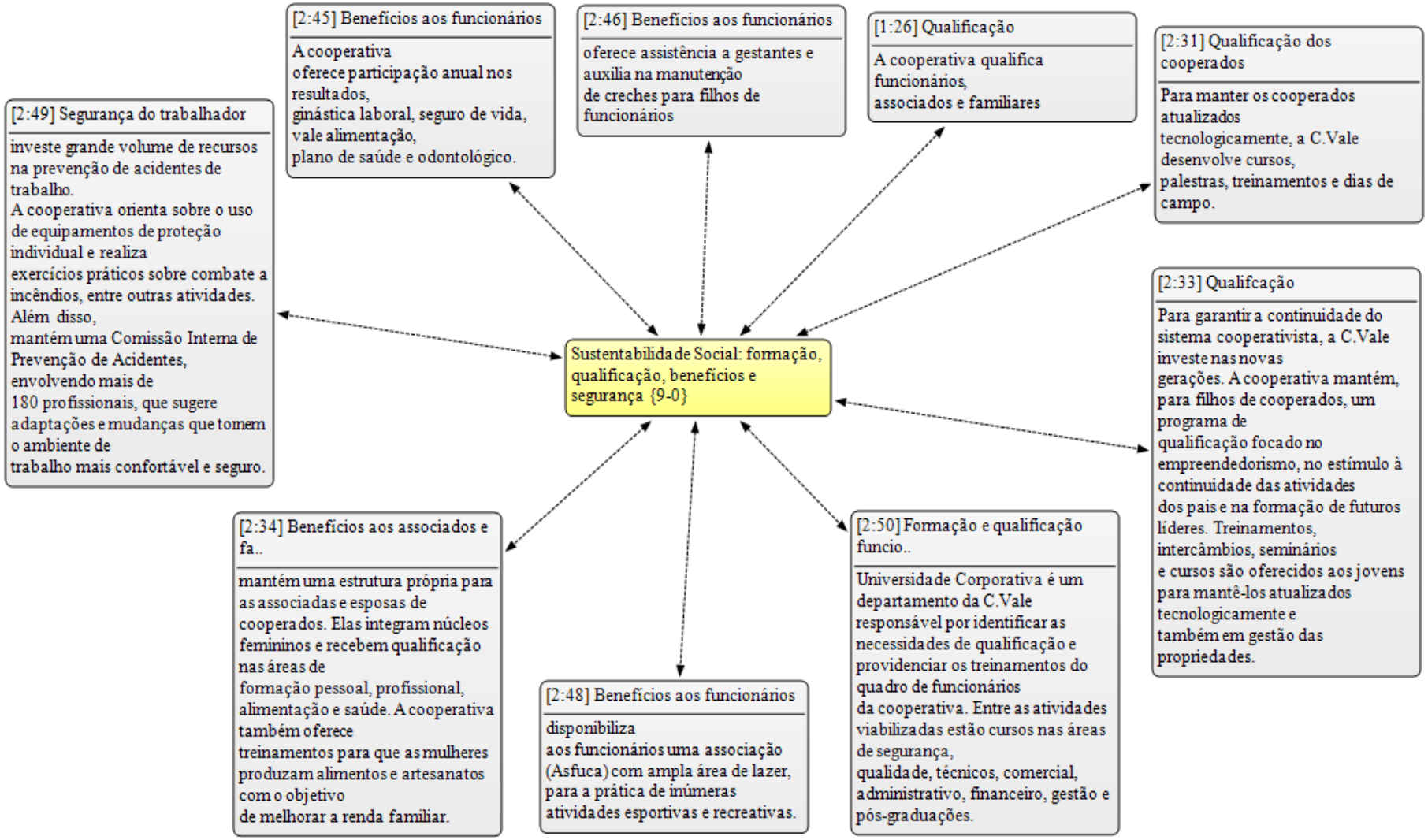


Figura 42. Sustentabilidade Social: formação, qualificação, benefícios e segurança.
Fonte: Relatório Anual (2017) e/ou Relatório de Sustentabilidade (2016-2017).

Verifica-se na Figura 42, várias práticas que evidenciam a preocupação da cooperativa com a formação e qualificação dos funcionários, por meio da Universidade Corporativa C.Vale, que é responsável em identificar as necessidades de qualificação e proporcionar os treinamentos, que variam entre cursos nas áreas de segurança, qualidade, técnicos, comercial, administrativo, financeiro, gestão e pós-graduações.

Os associados também recebem qualificação técnica, por meio de uma equipe de 292 profissionais que dão assistência agronômica e veterinária. Os associados também recebem cursos, palestras, treinamentos e dias de campo para atualizações tecnológicas. Além disso, os familiares dos associados também recebem qualificação, por meio de treinamentos específicos para as esposas e outros voltados para os filhos, que realizam intercâmbios, seminários e cursos nas áreas de gestão das propriedades e tecnologias, para estimular a continuidade das atividades dos pais e formação de futuros líderes (C.Vale, 2018c).

Além do desenvolvimento profissional do trabalhador, a cooperativa também oferece outros benefícios, tais como: vale alimentação, plano de saúde, plano odontológico, assistência a gestantes, seguro de vida, ginástica laboral, auxílio à creche, participação nos resultados, financiamento a especializações, associação esportiva e recreativa e, ainda, investe na prevenção de acidentes de trabalho, com orientações sobre o uso dos equipamentos de proteção e exercícios de combate a incêndio, além de outras atividades para tornar o ambiente de trabalho mais seguro e confortável (C.Vale, 2018c).

Ressalta-se que a educação, formação e informação é um dos princípios do cooperativismo, visto que contribui com o desenvolvimento dos negócios e o futuro dos cooperados, do movimento e da comunidade (Ocb, 2017a). Portanto, é fundamental o desenvolvimento contínuo das habilidades e competências, além do envolvimento no processo decisório e a garantia da segurança e o bem-estar (Veleva et al., 2001). Os investimentos em um ambiente de trabalho seguro e saudável reduz os custos com problemas de saúde e segurança dos colaboradores, o que favorece a produtividade, melhora a motivação e diminui o absenteísmo (Azapagic, 2003).

Conforme o Gerente de Assessoria de Qualidade e Comunicação Social, a cooperativa disponibiliza uma área de medicina e segurança do trabalho, que tem a finalidade de acompanhar os funcionários, além disso, a área de recursos humanos oferece assistência social e suporte as gestantes, por meio de auxílio à creche. Além de todos esses benefícios oferecidos aos trabalhadores e associados, a cooperativa também promove ações assistenciais à comunidade, conforme são destacadas na Figura 43.

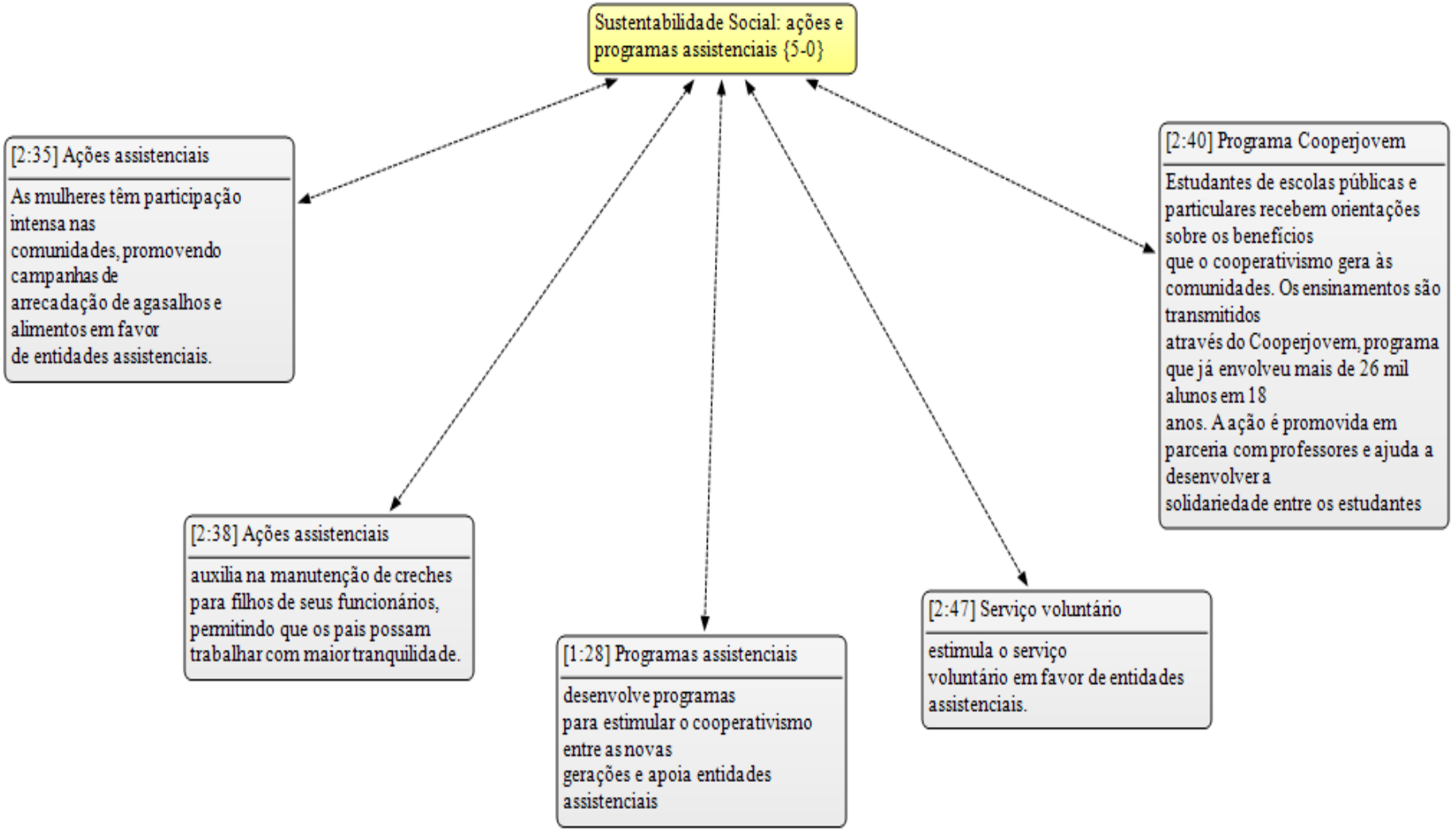


Figura 43. Sustentabilidade Social: ações e programas assistencias.
Fonte: Relatório Anual (2017) e/ou Relatório de Sustentabilidade (2016-2017).

A Figura 43 demonstra algumas práticas sociais que beneficiam a comunidade, como campanhas de agasalhos e alimentos, manutenção de creches, estímulo ao voluntariado e ensino sobre o cooperativismo aos estudantes de escolas públicas e particulares, por meio do Programa Cooperjovem. Ressalta-se que o Cooperjovem já envolveu mais de 26 mil alunos em 18 anos. A cooperativa atua na capacitação dos professores e fornece o material didático do programa, que envolve ações de cooperação, princípios e valores do cooperativismo, reciclagem de lixo, preservação de matas ciliares e educação no trânsito. Anualmente são investidos no programa cerca de R$90 mil, sendo adotado em oito municípios do oeste e noroeste do Paraná (Somoscoop, 2018). Inclusive, a cooperativa ganhou o prêmio Somoscoop do Sistema OCB, na categoria "comunicação e difusão do cooperativismo", decorrente deste programa.

A dimensão social consiste no fornecimento de melhores condições de trabalho aos funcionários, distribuição de renda equitativa, acesso à propriedade, geração de emprego, oferta de bens e serviços e o envolvimento social, por meio de atividades socioculturais na comunidade local e ações para reduzir as desigualdades sociais (Moura, 2002; Dias, 2009). Deste modo, a responsabilidade social das cooperativas é realizada por meio de projetos voltados ao aprimoramento cultural, artístico, lazer, saúde e ações assistenciais, além de novos projetos, tecnologias, atividades e capacitações com foco na melhoria dos processos de produção e prestação de serviços aos cooperados (Ocepar, 2016a).

Portanto, observa-se que a C.Vale tem responsabilidade social, pois contribui significativamente com a geração de emprego, renda e tributos, o que favorece o desenvolvimento econômico-financeiro dos funcionários, associados e das comunidades onde atua. Juntamente a isso, também investe na formação e qualificação dos funcionários, associados e familiares, bem como oferece diversos benefícios e segurança ao trabalhor, além de promover ações assistenciais na comunidade, que segundo o Gerente de Assessoria de Qualidade e Comunicação Social, o envolvimento na comunidade é muito importante, visto que a interferência é muito grande.

5.2.4 Considerações finais sobre as práticas de sustentabilidade

As práticas de sustentabilidade adotadas pela cooperativa estão condizentes com as elencadas pela literatura. Na dimensão econômica destacaram-se várias práticas que evidenciam as estratégias da cooperativa para aumentar a sua competitividade no mercado,

como os fortes investimentos na diversificação de suas atividades, no intuito de expandir a sua participação de mercado, além de oportunizar o crescimento e outras fontes de renda aos associados. Salienta-se que a cooperativa tem 142 unidades de negócios com atuação nos estados do Paraná, Santa Catarina, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rio Grande do Sul e Paraguai, além de atender a maioria dos estados brasileiros e exportar para mais de 70 países.

Outro fator bem significativo que contribui para a sustentabilidade econômica é o aumento da produtividade percebido em vários dos segmentos de atuação da cooperativa, decorrente de aquisições e instalações de máquinas, equipamentos e sistemas, com alta tecnologia, além de melhorias nos processos que se refletiram em maior produção. A assistência técnica aos associados também é um aspecto relevante, pois recebem orientações e acompanhamento de especialistas agrônomos e veterinários, o que traz impactos positivos na produção. Inclusive, cabe ressaltar que o resultado do exercício de 2017 da cooperativa gerou um montante de sobras de R$25.305.376,96, que serão distribuídas aos associados.

Além dessas práticas de sustentabilidade econômica, a cooperativa possui uma política de gerenciamento de riscos financeiros, com um posicionamento conservador, a fim de evitar perdas e garantir a segurança nos negócios. Neste sentido, também enfatiza a gestão de custos, por meio de práticas que visam à redução do consumo de energia, água, cavaco, entre outros, que além de minimizar os custos, também contribuem para a preservação do meio ambiente. Associado a isso, a cooperativa também reforça a garantia da qualidade e segurança alimentar dos seus produtos, visto que possui as certificações ISO 9001, HACCP, BRC e Global G.A.P. Apesar de não ter a certificação ISO 14001, referente ao Sistema de Gestão Ambiental, mas já tem a norma implantada.

Todas essas práticas de sustentabilidade tem se refletido na imagem da cooperativa, visto que tem recebido várias premiações e reconhecimentos pelo trabalho desenvolvido. Em 2016, foi premiada em primeiro lugar em crescimento sustentável, pelo Jornal Valor Econômico (Valor 1000), além de ser destaque em comunicação e difusão do cooperativismo premiada pelo Sistema OCB. Em 2017, pela terceira vez, conquistou o título Destaque em Governança e o troféu prata do prêmio Sescoop de Excelência em Gestão. Também foi destaque, pelo segundo ano consecutivo, na Revista Globo Rural, como a melhor empresa no setor de atacado e varejo do Brasil. Além disso, ganhou prêmios pelos seus produtos, sendo pela 27° vez destaque na produção de trigo, reconhecida pela Revista A Granja, a melhor empresa do Brasil em aves e suínos e a segunda maior do agronegócio do Paraná, segundo a Revista Exame, edição “Melhores e Maiores de 2017”. Ressalta-se ainda, que a cooperativa é

a terceira maior empresa agropecuária do Brasil, em receita líquida, sendo a segunda do Paraná e da região Sul, conforme a revista Valor 1000.

Diante desses achados, é notório que a cooperativa busca uma gestão econômico-financeira sustentável, que garanta a sobrevivência da cooperativa e de seus associados, frente à concorrência. Isso requer estratégias e práticas que tragam resultados satisfatórios em termos de lucratividade e rentabilidade do negócio, para que de fato seja economicamente viável, conforme preconiza a sustentabilidade econômica.

Além da dimensão econômica, a sustentabilidade também envolve os aspectos ambientais. Nesse sentido, foram evidenciadas várias práticas de sustentabilidade ambiental adotadas pela cooperativa, com o enfoque no uso racional dos recursos naturais para preservação ambiental, tais como o tratamento de efluentes, recuperação de matas ciliares, conservação de nascentes, reflorestamento, conservação do solo e dos rios, por meio do plantio direto, gestão de resíduos, programa de recolhimento e destinação adequada de resíduos de saúde animal, segregação de materiais para reciclagem, recolhimento e reciclagem de embalagens de agrotóxicos, Programa 3R's (reduzir, reutilizar e reciclar), Programa 5S (utilização, ordenação, limpeza, saúde, disciplina), Programa PURA (Programa de Utilização Racional da Água), sistema de aproveitamento de gás metano para produção de energia (biogás), monitoramento de emissões de gases atmosféricos para qualidade do ar, sistemas de iluminação que reduzem o consumo de energia elétrica e tecnologias para o bem-estar animal.

Além dessas ações, a cooperativa também promove treinamentos aos colaboradores, a fim de orientá-los com relação às questões de sustentabilidade. No abatedouro existe um Comitê de Sustentabilidade com profissionais de várias áreas da indústria que se reunem semanalmente para discutir soluções que visam a otimização do uso da água em todos os processos, além de outras ações como a separação dos resíduos e eficiência energética. Os associados também participam de um programa de recuperação e conservação de nascentes, com vistas a garantir a qualidade da água para as gerações futuras, além de receberem orientações sobre a destinação de resíduos orgânicos e recicláveis.

Portanto, na dimensão ambiental, evidenciou-se a conscientização e proatividade da cooperativa na adoção de práticas sustentáveis que preservem o meio ambiente, visto que além de cumprir a legislação ambiental, busca antecipar-se e fazer além do que se é exigido. Não há resistência da gestão em investir em novas tecnologias e processos que visam melhorias para minimizar ou evitar problemas ambientais, desde que haja viabilidade e coerência no projeto. A cooperativa busca estar a frente de seus concorrentes, assim, não

mede esforços para ter uma gestão sustentável que seja comprometida com o uso racional dos recursos naturais e com a sociedade.

No âmbito da sustentabilidade social, ressaltou-se um aspecto muito relevante e característico do cooperativismo, a geração de emprego e renda, dado que a cooperativa tem 9.130 funcionários e 19.795 associados, sendo que a maioria dos associados são pequenos e médios produtores, os quais tem várias alternativas de atividades que podem agregar a renda, visto que a cooperativa opta pela estratégia de diversificação. Além da geração de emprego e renda, a cooperativa também contribui com a geração de tributos, favorecendo o desenvolvimento econômico das regiões de atuação, sendo que em 2017, foram gerados aproximadamente R$238 milhões em impostos.

Outro ponto importante é a inclusão de minoritários no quadro social, como mulheres, deficientes físicos e jovens aprendizes. Também destacaram-se as práticas voltadas para o desenvolvimento dos colaboradores, associados e seus familiares, por meio de qualificações, cursos, treinamentos, orientações, assistência técnica, no intuito de oportunizar o crescimento profissional. Os colaboradores também recebem vários benefícios como vale alimentação, plano de saúde, plano odontológico, assistência a gestantes, seguro de vida, ginástica laboral, auxílio-creche, participação nos resultados, financiamento a especializações e associação esportiva e recreativa.

Com relação à sustentabilidade social externa, a cooperativa realiza algumas ações assistenciais que beneficiam entidades carentes, por meio de campanhas de arrecadação de agasalhos e alimentos. Além disso, tem o Programa Cooperjovem que visa disseminar o conhecimento sobre o cooperativismo, aos estudantes de escolas públicas e particulares, cujo trabalho resultou no Prêmio Somoscoop de Comunicação e Difusão do Cooperativismo, em 2016.

Tais práticas reforçam os princípios do cooperativismo e a busca constante pelo desenvolvimento sustentável, que além da expressiva representatividade na economia do país, por meio da produção, geração de emprego, renda e tributos, o cooperativismo é um movimento socialmente responsável, que mobiliza pessoas de todas as idades, gêneros, raças e credos, sendo que suas ações são pautadas em valores éticos, honestidade, transparência, democracia e responsabilidade social (Ocb, 2018b). Isso é percebido nas ações da cooperativa que demonstram a preocupação e cuidado com os colaboradores, associados e familiares e a comunidade, com o objetivo de promover o desenvolvimento de todos que fazem parte da cooperativa.

Além da visão dos gestores, assessores, supervisores e analistas, os demais stakeholders (colaboradores, associados, clientes, representante da comunidade, representante do órgão ambiental) corroboram sobre a importância da adoção das práticas de sustentabilidade nos dias atuais. Ressalta-se que nem todos os colaboradores conhecem com maior profundidade quais são as práticas de sustentatibilidade adotadas, sendo que a maioria conhece de forma geral. Observou-se que o pessoal da indústria tem mais conhecimento e são mais envolvidos nas questões sobre sustentabilidade, especialmente das práticas ambientais, talvez pela maior proximidade com o setor de Gestão Ambiental que está localizado no complexo avícola, onde o trabalho da área ambiental é desenvolvido. Neste sentido, a Analista de Recursos Humanos enfatizou que os colaboradores que trabalham na indústria tem maior consiciência e preocupação com meio ambiente, mas que de um modo geral, em todas as unidades há muito cuidado com a cooperativa.

Alguns gestores e colaboradores salientaram que a cooperativa realiza diversos trabalhos nestas questões de sustentabilidade, tanto ambiental quanto social, mas que não divulgam tanto quanto poderiam (Gerente de Qualidade e Comunicação Social, Gerente Ambiental, Analista Técnico, Analista de Recursos Humanos, Atentende de Unidade). Talvez, por essa razão que nem todos os colaboradores tem conhecimento ou são envolvidos com as práticas adotadas pela cooperativa, especialmente aqueles que não trabalham em setores diretamente ligados a estas questões de sustentabilidade. Quanto aos clientes, também evidenciou-se pouco conhecimento das práticas sustentáveis adotadas pela cooperativa. Cabe ressaltar que os clientes entrevistados são do mercado interno.

No caso dos associados, percebeu-se um envolvimento maior nas questões de sustentabilidade, seja por meio da assistência técnica, treinamentos, palestras, acompanhamento no campo, assembléias, reuniões dos comitês, entre outros. Inclusive, alguns associados fazem parte de lideranças e, por isso, tem maior conhecimento das decisões e ações da cooperativa, conforme afirma um dos associados “sim, eu tenho conhecimento porque a gente faz parte da liderança e todos os meses temos reuniões que são apresentadas as decisões que a cooperativa toma”. Salientou que como associado o conhecimento sobre a cooperativa é mais externo, mas enquanto membro das equipes de liderança tem um conhecimento maior internamente. Outro associado afirmou que um dos canais de comunicação com o associado é o rádio e sugeriu que essa comunicação poderia ser melhorada e ampliada, pois é um excelente meio de divulgar as práticas da cooperativa. Inclusive, o representante da comunidade reforçou que o programa de rádio é um dos mais

ouvidos nas emissoras de rádio da região, por isso é um meio de comunicação muito eficiente com a comunidade.

Por unanimidade, os gestores, colaboradores, associados e clientes demonstram estar satisfeitos com o posicionamento da cooperativa quanto a adoção de práticas mais sustentáveis, claro que sempre há possibilidade de melhorias. Ressalta-se que todos corroboram que a cooperativa é proativa nestas questões, inclusive, alguns enfatizaram que ela é referência em vários projetos, principalmente nas áreas ambiental e social (Analista Técnico, Assessor de Comunicação, Gerente Ambiental, Gerente de Unidade, Analista de Recursos Humanos, Supervisor de Documentação, Gerente Técnico Industrial). Neste sentido, o representante da comunidade enfatizou que "são ações que outras empresas particulares não fazem o que a cooperativa faz, para nós aqui do município, para o estado do Paraná e municípios vizinhos, a cooperativa é um exemplo".

A partir desses achados, ao comparar com os estudos anteriores, encontraram-se algumas semelhanças. Na pesquisa de Franzolin (2011), os resultados evidenciaram a preocupação da cooperativa com as questões ambientais em todo o processo de produção, incluindo também os aspectos socioeconômicos da comunidade. A aplicação de tecnologias recomendadas pela assistência técnica é adequada à realidade de cada propriedade, a fim de diminuir os riscos de danos ambientais, como análise química do solo para fertilização, planejamento das culturas, sementes, manejo e condução, controle de pragas, além de orientações para a gestão da propriedade. Essas práticas reduzem gastos e perdas, além de contribuirem para o equilíbrio ecológico, por meio da preservação do solo, o que favorece o potencial produtivo e a qualidade do produto. Destacou-se o respeito da cooperativa com os cooperados e com os princípios cooperativistas, bem como o comprometimento das assistências técnicas aos associados. As políticas adotadas pela cooperativa corroboram com a visão da sustentabilidade ambiental e, até mesmo, ultrapassam para as outras dimensões (social e econômico), o que enaltece a ideia do modelo *Triple Botton Line*, assim como na presente pesquisa.

O estudo de Lima (2013) demonstrou evidências do alinhamento entre as estratégias organizacionais e as práticas de gestão nas cooperativas, observada sua orientação para a sustentabilidade nas dimensões ambiental, social e econômica. O estudo demonstrou correlação positiva entre as estratégias e práticas, nas três dimensões, porém, a correlação de maior intensidade foi na dimensão social. Talvez isso seja decorrente do caráter social do cooperativismo, conforme visto nesta pesquisa, as práticas de sustentabilidade social são pautadas na geração de emprego e renda e no desenvolvimento dos stakeholders que se

relacionam com a cooperativa como os colaboradores, associados e familiares, e a comunidade. Outro fato interessante é que na pesquisa de Lima (2013), o Paraná foi o Estado que apresentou as menores médias em todas as dimensões da sustentabilidade, tanto nas intenções estratégicas quanto nas práticas de gestão, quando comparado com Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Contudo, neste estudo de caso específico, evidenciou-se uma gestão da sustentabilidade bem estruturada, que envolve tanto práticas econômicas, quanto ambientais e sociais.

A pesquisa de Santos (2014) apontou práticas de sustentabilidade semelhantes a este estudo de caso. Na parte ambiental, destacaram-se o baixo consumo de energia na produção, por meio do uso de fonte renovável, aproveitamento de resíduos no processo produtivo para transformação em adubo orgânico, plantação de espécies nativas. Na dimensão social, também foram apontadas a distribuição justa e equitativa dos ganhos de produção junto aos cooperados e o apoio às comunidades fornecedoras. A cooperativa preserva e respeita a natureza por meio de suas práticas produtivas e das relações com os órgãos ambientais, assim como no presente estudo.

Por sua vez, na pesquisa de Bortoluzzi, Leismann e Johann (2016) foram encontradas evidências de que as cooperativas têm contribuído para melhorar a produção sustentável das áreas de produção de seus associados. Entretanto, ainda existem algumas limitações no papel desempenhado pelas cooperativas, dentre elas, destacaram-se a quantidade insuficiente de técnicos no campo, poucos estudos desenvolvidos nas propriedades produtoras, a falta de políticas específicas para o tema e a ausência de uma política de comercialização específica que privilegie os produtores mais sustentáveis. Além disso, ressaltou-se a existência de falhas no processo de comunicação entre a cooperativa e os cooperados. Portanto, concluiu-se que as cooperativas têm promovido ações para ampliar o acesso dos produtores às práticas agrícolas mais sustentáveis, contudo, ainda encontram dificuldades na difusão dessas práticas junto aos seus cooperados.

Diferentemente desses resultados, a cooperativa do presente estudo enalteceu a relação com os associados, por meio do apoio técnico promovido por uma equipe de 292 profissionais que oferecem assistência agronômica e veterinária aos associados, além de cursos, palestras, treinamentos e dias de campo. Em 2016 foram realizadas 128.285 visitas técnicas e foram promovidos 212 eventos de qualificação técnica, com 27.829 participantes. Os associados também participam de um programa de recuperação e conservação de nascentes, além de outras orientações com relação às questões ambientais, como a técnica de plantio direto, que evita a erosão dos solos e o assoreamento dos rios.

Todavia, Bortoluzzi, Leismann e Johann (2016) identificaram ações relacionadas a transparência, equidade, *accountability* e responsabilidade corporativa, as quais se assemelham com algumas práticas adotadas pela cooperativa deste estudo. Na transparência, destacou-se a disponibilização de informações e os canais alternativos de comunicação com os diversos stakeholders da cooperativa, além da realização de reuniões periódicas com os associados. Assim como na C.Vale, que disponibiliza diversos canais de comunicação como a intranet, o site, programa de rádio, revista, relatórios, quadros e murais, reuniões, dias de campo, treinamentos, etc.

No quesito equidade, Bortoluzzi, Leismann e Johann (2016) evidenciaram o tratamento justo aos associados, além da cooperativa dispor de código de ética ou conduta, assim como na C.Vale que também tem um código de ética. Quanto à *accountability*, destacaram-se pontos como a prestação de contas transparente, critérios claros para o processo eleitoral, planejamento e metas bem definidas, monitoramento periódico dos resultados e estrutura própria de auditoria interna, fatos semelhantes a cooperativa deste estudo. Referente à responsabilidade corporativa, ressaltaram-se questões como a preocupação social e programas para comunidade, a criação de riqueza e oportunidades de emprego na região, além da contribuição com a melhoria na qualidade de vida e a visão da sustentabilidade da cooperativa, assim como as práticas de evidenciadas neste estudo.

A pesquisa de Lauermann (2016) trouxe uma conclusão intrigante, de que a estratégia financeira é mais relevante no processo de desenvolvimento das cooperativas agropecuárias do Paraná. Além disso, percebeu-se a necessidade de ampliar as informações de ordem econômico-social, por meio de indicadores, tendo como objetivo a melhoria do controle das relações e benefícios econômicos dos cooperados junto da cooperativa. Inclusive, a cooperativa C.Vale se destacou com o maior grau de evidenciação econômica de 66,66%, o que indica que a cooperativa contempla informações econômicas suficientes para auxiliar na tomada de decisões dos stakeholders. Na dimensão ambiental apesar do percentual menor, ainda foi superior as demais cooperativas (26,47%). Por sua vez, na dimensão social ficou em segundo lugar, com 17,71%. Ressalta-se que a C.Vale obteve o maior grau de evidenciação total da sustentabilidade (36,95%), comparada com as demais cooperativas (Lar, Copacol, Copagril e Primato).

Kumm (2016) reforça que quanto maior for a quantidade de informações divulgadas, maior será o resultado do grau de evidenciação total. Concluiu que há um predomínio de informações consideradas positivas, pois as cooperativas enfatizam fatos e eventos já ocorridos que foram positivos ou que ainda podem proporcionar benefícios futuros. Contudo,

é necessário melhorar a contextualização dos fatos com dados quantitativos e qualitativos na divulgação da sustentabilidade, visto que isso pode influenciar as expectativas dos stakeholders.

Neste sentido, percebeu-se que no relatório anual da C.Vale realmente predominam informações de cunho econômico-financeira, porém, no relatório de sustentabilidade tem muitas informações que evidenciam aspectos ambientais e sociais da cooperativa. Assim, estes achados contrapõem-se com a pesquisa de Kumm (2016), que analisou apenas o relatório anual no período de 2011 a 2015, sendo que este estudo analisou tanto o relatório anual de 2017 quanto o relatório de sustentabilidade de 2016-2017 da C.Vale. Inclusive, cabe ressaltar que dentre as cooperativas agropecuárias do Paraná, que totalizam 69, apenas 2 divulgam o relatório de sustentabilidade, sendo a C.Vale e a Coamo.

Na pesquisa de Sydorovych e Wossink (2008), sobre sustentabilidade agrícola, na dimensão ambiental destacaram-se ações voltadas para a qualidade da água, o uso eficiente dos recursos naturais, a gestão dos resíduos sólidos, a emissão de gases de efeito estufa e a biodiversidade. Na dimensão social interna, o nível de estresse mental foi considerado o fator mais importante, seguido do estresse físico, riscos de saúde e continuidade da fazenda dentro da família, enquanto que na externa foi a segurança do produto, seguido da qualidade do valor nutricional do produto e o gosto. Além disso, a atratividade visual da produção, padrões de cuidados com os animais e o uso da informação também foram apontados. Quanto às práticas de sustentabilidade econômica os resultados indicaram o lucro como atributo mais relevante, seguido da extensão de regulamentações governamentais e dependência de compras de insumos. Portanto, tais práticas também são encontradas no presente estudo, especialmente com relação a dimensão ambiental.

Ao comparar este estudo com outros contextos, algumas ações são semelhantes, especialmente, o enfoque socioambiental, como no setor bancário, Boszczowski (2010) identificou como práticas internas a implantação de um programa de ecoeficiência, utilização de papel reciclado nas comunicações, avaliação das oportunidades socioambientais para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, desenvolvimento de fundos e linhas de investimentos com benefícios socioambientais. Já no âmbito externo, foram adotadas práticas de sustentabilidade como a inclusão de aspectos socioambientais na concessão de crédito, utilizção de critérios de sustentabilidade para seleção de fornecedores, divulgação de informações relativas ao desempenho socioambiental, ações de diversidade, desenvolvimento de um programa de microcrédito e promoção de negócios decorrentes de mudanças climáticas.

A pesquisa de Vidigal (2013) confirmou que as empresas que utilizam práticas de sustentabilidade ambiental alcançam resultados positivos em termos de diferenciação e competitividade, além de obter redução nos custos operacionais. Portanto, a empresa agrega valor intangível ao seu produto e serviço e, como consequência, tende a manter e melhorar o seu desempenho ambiental, visto que, primeiramente, cumpre a legislação ambiental. Isso também pode ser percebido na presente dissertação, pois a cooperativa em estudo adota uma política de sustentabilidade que envolve a melhoria contínua, a fim de reduzir e otimizar o uso dos recursos naturais, além de promover o desenvolvimento econômico, social e ambiental, bem como preservar a integridade das comunidades, cumprir os requisitos legais e melhorar o desempenho socioambiental. Todas as práticas sustentáveis adotadas pela cooperativa têm gerado maior competitividade no mercado, além de uma gestão mais eficiente em termos de redução de custos, melhorias nos processos e no desempenho. Fatos que também contribuem para a difusão de uma imagem positiva da cooperativa perante seus stakeholders.

A pesquisa de Castilho Filho (2014), no setor de indústria de papel, também identificou as práticas de sustentabilidade nas três dimensões, sendo que as práticas ambientais consistem em florestas plantadas, energia renovável, resíduos sólidos e reciclagem, programas de incentivos a inovação, uso de recursos hídricos, educação ambiental e certificações. Já as práticas sociais envolvem o centro comunitário para atividades de capacitação, ação social, cultura, lazer e educação ambiental, além do ensino básico e fundamental proporcionado pela implantação de uma escola na vila dos funcionários, bem como, ações de apoio à educação, programa “café com o presidente”, prêmio “Gravura” e código de conduta formalizado. Enquanto que na dimensão econômica, as práticas referem-se ao mercado livre de energia elétrica, venda direta, assistência técnica, fórum papel-cartão sustentável, seminário técnico para integração com clientes, lançamento de novos produtos, programa de consultoria especializada, projeto “Gaia”, o qual analisa os pontos fortes e fracos, além dos mercados externos. Tais práticas são semelhantes as adotadas pela cooperativa C.Vale, principalmente com relação à dimensão ambiental.

Na pesquisa de Aguiar (2015) destacou-se como promoção de práticas sustentáveis na vertente econômica, o alcance de novos clientes. Como aspecto social, a redução do risco do trabalhador local foi mais importante, sendo que o menos relevante foi trazer ganhos para comunidade carente. E no âmbito ambiental, enfatizou-se a redução do risco da comunidade local e a proteção das águas subterrâneas e da superfície, sendo que a menos considerada foi à utilização de energia sustentável. Quanto ao impedimento de práticas sustentáveis, revelou-se como maior barreira, os custos. Observa-se algumas diferenças ao comparar com o presente

estudo, especialmente com relação ao uso de energia sustentável, que é uma preocupação da cooperativa. Salienta-se que a C.Vale investe em novas tecnologias e processos que visam reduzir custos e preservar o meio ambiente, por exemplo, redução do consumo de água e energia, por meio do tratamento de efluentes e do uso do biogás. Um ponto semelhante é com relação à segurança do trabalhador, que a cooperativa também investe na prevenção de acidentes e no bem-estar do colaborador.

Com relação à influência das práticas socioambientais no desempenho da organização, Gati (2015) confirmou que demonstrar as práticas de gestão sustentável da organização traz maior competitividade, visto que o indicador "imagem" mostrou-se de maior relevância no desempenho competitivo. No campo da estratégia, algumas práticas de gestão se destacaram como: a estratégia corporativa da perspectiva socioambiental comparada aos concorrentes, a estratégia de ação social voltada à comunidade interna e o estabelecimento de objetivos em relação aos aspectos socioambientais. Além disso, é fundamental que a organização tenha uma diretriz para orientar as áreas funcionais do negócio e envolver novos participantes ou stakeholders, antes não considerados. Neste sentido, percebeu-se que a cooperativa tem uma gestão da sustentabilidade bem estruturada, com várias práticas formalizadas e setores específicos responsáveis pelo gerenciamento das mesmas.

Ainda com relação à pesquisa de Gati (2015), na gestão de inovação socioambiental, destacou-se a consideração dos aspectos socioambientais nos projetos de inovação, quanto ao desempenho competitivo por lucro, custo e imagem. Entretanto, observou-se que o crescimento de venda e participação de mercado possuem correlações não significativas. Referente às práticas de gestão da cadeia produtiva sustentável, evidenciaram-se o desempenho socioambiental na seleção dos fornecedores e ações que promovam melhorias no comportamento socioambiental dos fornecedores, pois apresentaram correlações significativas com o desempenho competitivo de custo e lucro. Além disso, observou-se correlação significativa com os aspectos de minimização de consumo de água e energia. Contudo, a prática de gestão da cadeia produtiva referente à gestão da minimização de produção de resíduos e a correlação com o desempenho competitivo mostraram baixa significância, exceto com a imagem.

Então, a pesquisa de Gati (2015), assim como de Vidigal (2013) reforçam o impacto das práticas socioambientais na competitividade da organização, dado os reflexos na lucratividade, nos custos e na imagem da empresa. Neste mesmo sentido, Gomes (2009), confirmou a hipótese de que o desenvolvimento em responsabilidade socioambiental traz contribuições positivas no valor da marca, na reputação da empresa e no grau de satisfação

dos stakeholders, além de menores riscos externos. Todas essas afirmações são percebidas neste estudo de caso, visto que a cooperativa enfatiza fortemente a sua gestão da sustentabilidade, por meio de práticas econômicas, ambientais e sociais, sendo que tal posicionamento tem se refletido em resultados positivos, inclusive na imagem da cooperativa perante seus stakeholders.

Diante do exposto, é importante frisar que o desenvolvimento sustentável é um desafio para as organizações, pois tem como premissa garantir a qualidade de vida das gerações presentes, sem comprometer a qualidade de vida das gerações futuras (Azapagic, 2003; Lustosa, 2003). Por isso, as organizações precisam aprimorar, constantemente, suas estratégias, visto que "uma empresa sustentável é aquela que contribui com o desenvolvimento sustentável, gerando, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais" (Hart & Milstein, 2003, p. 56), de modo que possam contribuir para um mundo mais sustentável, sem deixar de gerar valor para o acionista (Hart & Milstein, 2003; Azapagic, 2003).

Inclusive, o presidente da C.Vale enfatiza que "combinar competitividade, responsabilidade social e sustentabilidade ambiental é o principal desafios das grandes corporações na atualidade" (C.Vale, 2018c, p. 6). Nesse sentido, reforça que para sobreviver é preciso ter um diferencial diante do concorrente, até porque, o consumidor está mais consciente e exigente quanto ao comprometimento das organizações nos aspectos sociais e uso sustentável dos recursos naturais (C.Vale, 2018c).

Neste contexto da sustentabilidade, as organizações são pressionadas pelos diversos stakeholders a desenvolverem práticas sustentáveis que estejam alinhadas com a perspectiva do *Triple Bottom Line* (Tripé da Sustentabilidade), no qual envolve o equilíbrio entre os aspectos econômicos, ambientais e sociais, associado aos termos *People, Planet, Profit* (Pessoas, Planeta e Lucro). Portanto, para que as empresas sejam de fato sustentáveis, é preciso que sejam, economicamente viáveis, ambientalmente corretas e socialmente justas (Elkington, 1997; Dias, 2009).

Então, a partir da identificação das práticas de sustentabilidade nas dimensões econômica, ambiental e social adotadas pela cooperativa C.Vale, evidenciou-se um equilíbrio na adoção das práticas sustentáveis, sendo possível confirmar a proposição 2 desta pesquisa: "a sustentabilidade envolve o equilíbrio das dimensões econômica, ambiental e social".

Findada esta etapa da análise dos resultados, segue-se com a parte da análise das estratégias de legitimidade, conforme modelo de Suchman (1995), no item a seguir.

5.3 Estratégias de Legitimidade

Esta etapa da análise, conforme o terceiro objetivo específico do presente estudo consiste em "analisar as estratégias de legitimidade da cooperativa, face às pressões dos stakeholders, referente à gestão da sustentabilidade". Para tanto, baseou-se no Modelo de Estratégias de Legitimidade de Suchman (1995), que aborda estratégias para ganhar, manter e/ou recuperar a legitimidade, a partir das tipologias: geral, pragmática, moral e cognitiva. A teoria de base que fundamentou esse constructo foi a Teoria da Legitimidade preconizada por Suchmann (1995) e outros autores como Dowling e Pfeffer (1975), Scott (1977), DiMaggio e Powell (1983). Alguns autores também utilizaram esse modelo em pesquisas anteriores tais como Patel e Xavier (2005), Fank e Beuren (2010), Beuren, Gubiani e Soares (2013), Czinkota, Kaufmann e Basile (2014), Farias et al. (2014) e Machado e Ott (2015). A partir disso, definiu-se a proposição três desta pesquisa:

Proposição 3: As organizações buscam estratégias para ganhar, manter e/ou recuperar a legitimidade organizacional, frente aos stakeholders.

Para tanto, utilizou-se como método de coleta de dados, as entrevistas com os gestores, supervisores, analistas e assessores, bem como o Relatório Anual, referente ao exercício de 2017 e o Relatório de Sustentabilidade, do período de 2016-2017. Para complementar a análise e triangular os dados também foi analisada a percepção dos stakeholders acerca das estratégias de legitimidade da cooperativa. Para análise dos dados, empregou-se o método de análise de conteúdo, conforme os pressupostos de Bardin (2010). Para facilitar a organização destes dados, buscou-se auxílio do *software Atlas.ti*, o qual gerou figuras conforme as categorias temáticas definidas para esta pesquisa, a partir das unidades de registro (tema), conforme fundamentado nas teorias que embasaram este estudo.

Dessa forma, foram definidas três categorias temáticas, de acordo com a categoria de análise "estratégias de legitimidade", sendo elas: estratégias para ganhar legitimidade, estratégias para manter legitimidade e estratégias para recuperar legitimidade. Para cada categoria temática, buscaram-se temas relacionados com as estratégias, conforme citadas no modelo. Assim, foram selecionados os trechos das entrevistas, conforme roteiros semiestruturados, dispostos nos apêndices e dos relatórios (anual e de sustentabilidade) que

evidenciaram as estratégias de legitimidade em cada uma das tipologias (geral, pragmática, moral e cognitiva).

Na sequência são apresentados os resultados encontrados na categoria temática "estratégias para ganhar legitimidade".

5.3.1 Estratégias para ganhar legitimidade

Nesta categoria temática, buscaram-se as estratégias para ganhar legitimidade organizacional. Então, por meio do *software Atlas.ti*, foram categorizadas as unidades de registro por tema, ou seja, conforme as estratégias elencadas no modelo de Suchman (1995), foram selecionados trechos das entrevistas com gestores e demais stakeholders, bem como dos relatórios. A partir disso, foram geradas figuras que representam as estratégias da cooperativa, conforme são apresentadas a seguir.

As unidades de registro, conforme a categoria temática "estratégias para ganhar legitimidade", foram definidas de acordo com as tipologias:

a) geral: adaptar-se, selecionar e manipular o ambiente;
b) pragmática: adaptar-se às exigências (construir reputação, cooptar integrantes e responder às necessidades); anunciar (imagem e produto);
c) moral: adaptar-se aos ideais (produzir resultados adequados, demonstrações simbólicas, definição de metas); persuadir (fazer adeptos e demonstrar sucesso);
d) cognitiva: adaptar-se aos modelos (reproduzir padrões, formalizar operações e profissionalizar operações); selecionar rótulos (buscar certificação); institucionalizar (padronizar novos modelos e popularizar novos modelos).

A Figura 44 apresenta as estratégias para ganhar legitimidade, conforme a tipologia geral, sendo consideradas as ações que envolvem adaptação, seleção e manipulação do ambiente, de um modo geral.

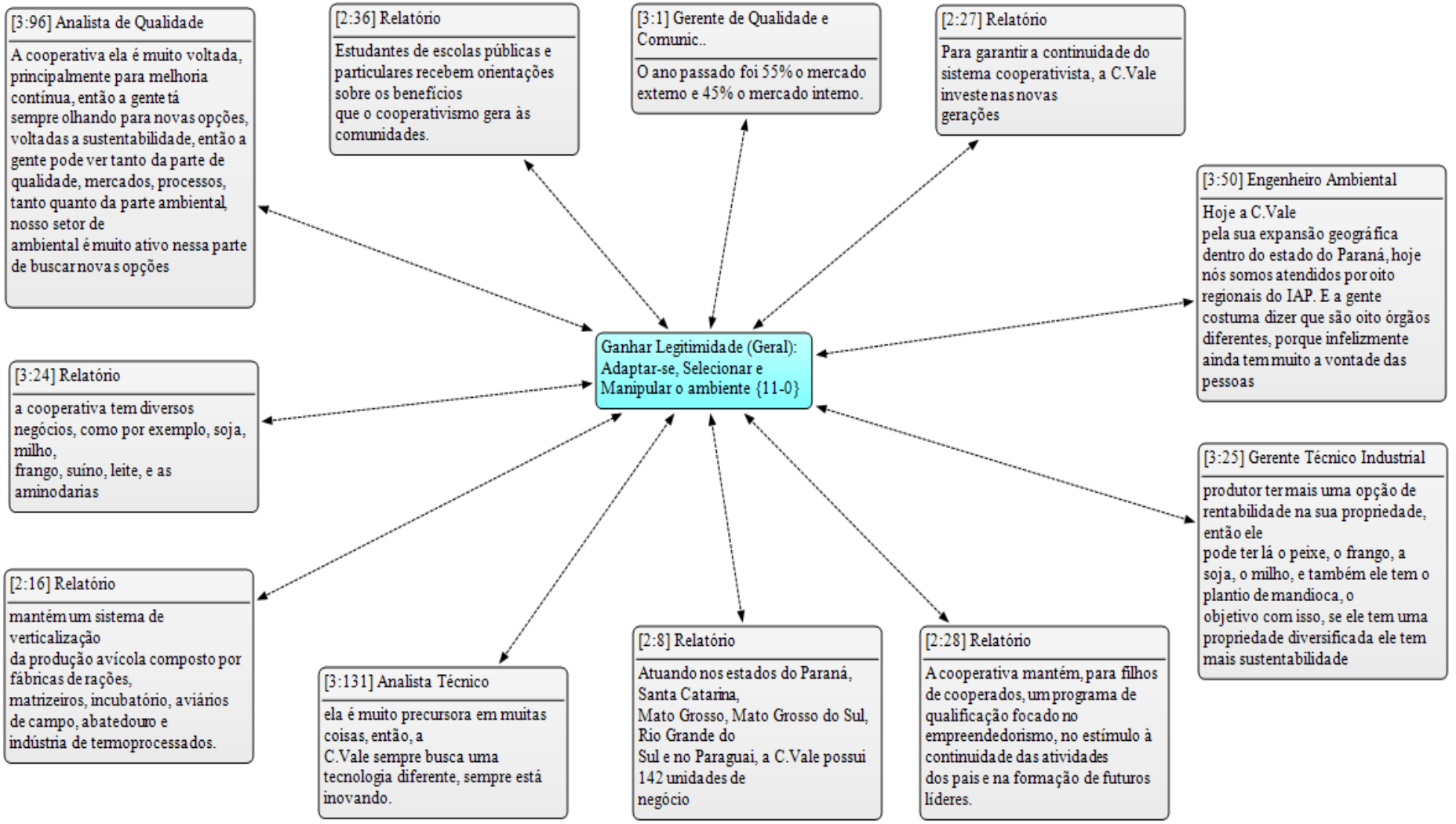


Figura 44. Estratégias para ganhar legitimidade (geral): adaptar-se, selecionar e manipular o ambiente.
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Observa-se na Figura 44, que a cooperativa busca ganhar legitimidade ao adaptar-se ao mercado onde está inserida por meio da diversificação de seus produtos, como trigo, soja, milho, ave, suíno, peixe, leite e mandioca, que além de contribuir com alternativas de renda para o produtor, também, visa a ampliação da participação de mercado. Neste sentido, a C.Vale tem unidades nos estados do Paraná, Santa Catarina, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rio Grande do Sul e Paraguai, totalizando 142. Além disso, atende praticamente todos os estados do Brasil e exporta para mais de 70 países, o que configura uma ampla participação, tanto no mercado nacional quanto internacional. Para adaptar-se ao mercado, a cooperativa também investe na melhoria contínua da sua cadeia produtiva, com enfoque na inovação.

Um ponto interessante é a estratégia da cooperativa de fomentar a filosofia do cooperativismo na comunidade, por meio de programas que disseminam os princípios e importância do cooperativismo, com o intuito de incentivar as novas gerações a dar continuidade nesta forma de negócio. Esta estratégia pode se configurar como uma forma de "manipular" o meio para aderir ao movimento cooperativista, o que é algo muito positivo, dada a relevância e contribuição do cooperativismo para a região do Paraná e a nível de Brasil.

Ressalta-se que as organizações têm uma relação de interdependência com o ambiente, no qual emergem as necessidades de legitimidade, que por sua vez, são incorporadas e institucionalizadas na estrutura organizacional, por meio de regras, produtos, programas, técnicas, serviços e políticas, com vistas a obter legitimidade no mercado e garantir a sobrevivência (Meyer & Rowan, 1977). Portanto, as organizações buscam a legitimidade para ter continuidade das suas atividades e, ao mesmo tempo, para ter credibilidade (Suchman, 1995). Neste sentido, evidencia-se que a cooperativa adota estratégias para ganhar legitimidade no ambiente em que atua, por meio da adaptação ao mercado, bem como sua seleção e manipulação, conforme tipologia geral de Suchman (1995).

Por sua vez, a tipologia pragmática refere-se aos interesses do público mais imediato da organização, por meio de intercâmbios diretos. Portanto, envolve interdependência política, econômica ou social, sendo que as ações organizacionais afetam visivelmente o bem-estar do público, por isso a organização incorpora componentes em sua estrutura e adota padrões de desempenho conforme determinado pelo público (Suchman, 1995). A Figura 45 apresenta as estratégias para ganhar legitimidade, sendo consideradas as ações que envolvem "adaptar-se às exigências", no sentido de construir reputação.

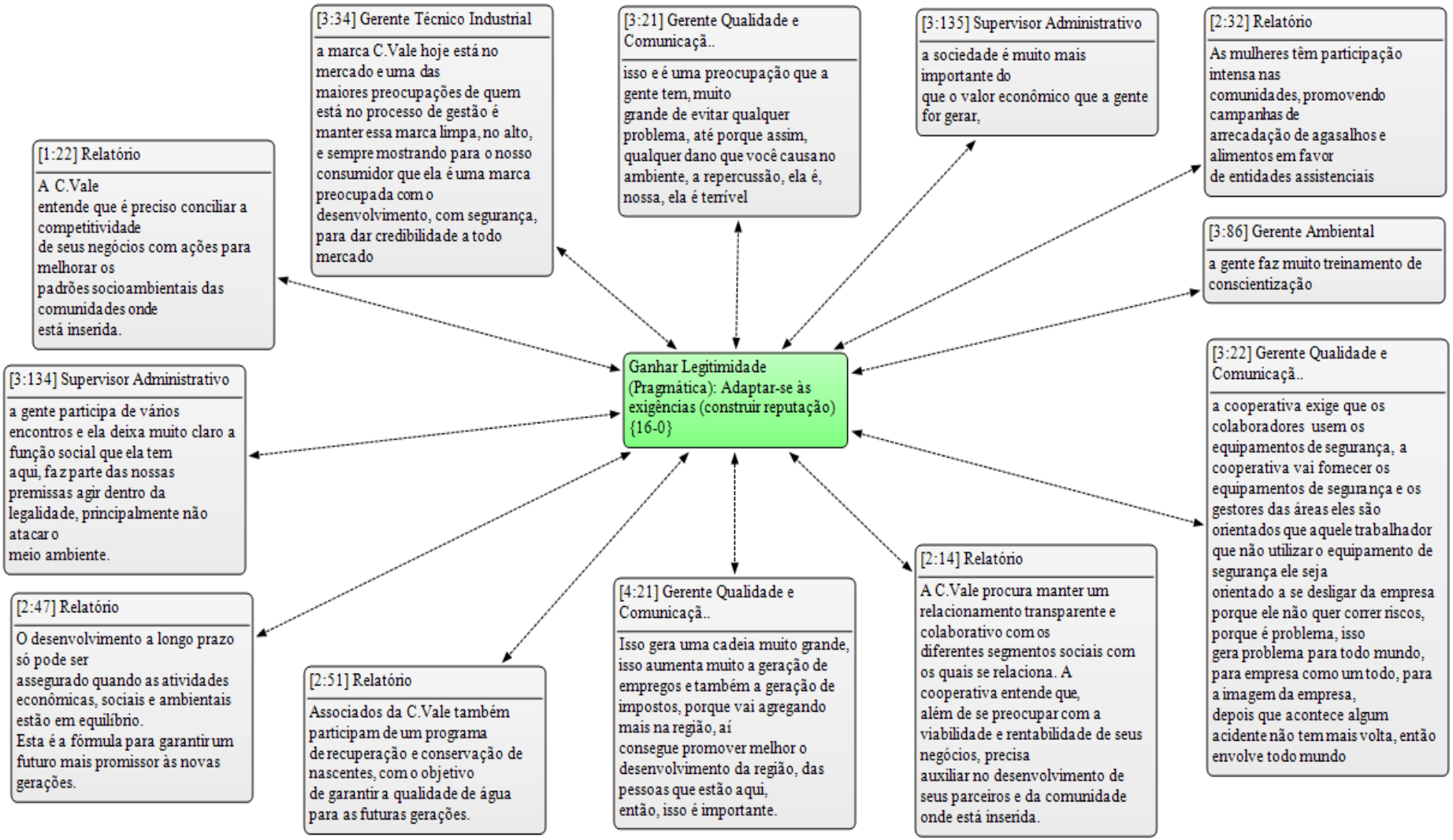


Figura 45. Estratégias para ganhar legitimidade (pragmática): adaptar-se às exigências (construir reputação).
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Na busca de adpatar-se às exigências, observa-se na Figura 45 que a cooperativa adota estratégias para construir sua reputação junto aos seus stakeholders. Evidenciou-se a preocupação da cooperativa com a credibilidade da marca C.Vale, bem como o reflexo de suas ações na comunidade. Além disso, ressaltaram a busca pelo equilíbrio econômico, social e ambiental, associado ao relacionamento transparente com seus stakeholders. Neste sentido, frisaram a importância de evitar qualquer problema, dada a repercussão negativa que poderia acontecer e prejudicar a imagem da cooperativa.

Ressalta-se que o comportamento organizacional baseado em princípios e atitudes que promovam ações socialmente responsáveis junto aos stakeholders, contribui para um desenvolvimento sustentável (Munk & Souza, 2009). Portanto, o desafio é fazer com que as forças do mercado protejam e melhorem a qualidade do ambiente, visto que o contexto econômico caracteriza-se pelas exigências por padrões éticos, boa imagem institucional e atuação ecologicamente responsável das organizações (Tachizawa, 2007).

A preocupação da cooperativa com sua imagem associada a adoção de práticas mais sustentáveis corroborra com a afirmativa de Garrido e Saltorato (2015) que as empresas que adotam práticas mais sustentáveis estão cientes de que, além da redução nos impactos ambientais também traz efeitos positivos na sua reputação, devido à valorização da sua imagem no mercado. Neste sentido, ao conquistar a legitimidade, as organizações obtêm a aprovação da sociedade ao longo do tempo, portanto, a legitimidade é um processo de acumulação das impressões externas, que são gerenciadas de forma eficaz, o que repercute na reputação da empresa (Souza, 2011).

Ainda na tipologia pragmática, a Figura 46 apresenta as estratégias para ganhar legitimidade, sendo consideradas as ações que envolvem “adaptar-se às exigências”, no sentido de cooptar integrantes.

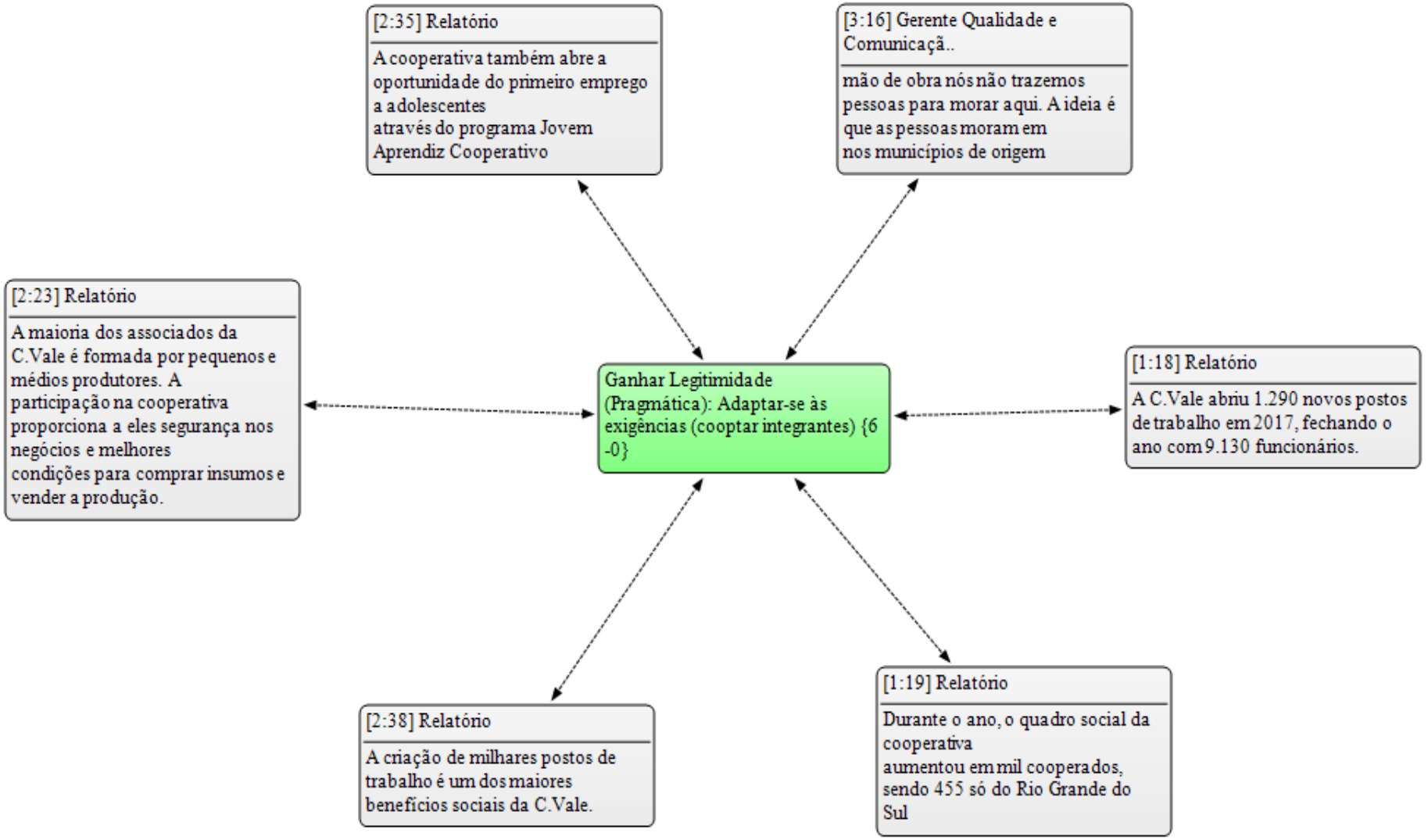


Figura 46. Estratégias para ganhar legitimidade (pragmática): adpatar-se às exigências (cooptar integrantes).
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Outra estratégia da tipologia pragmática evidenciada na Figura 46 é a cooptação de integrantes. Neste quesito, a cooperativa é bastante representativa pela quantidade de funcionários e associados que compõem o seu quadro social e funcional, visto que apenas em 2017 contratou 1.290 novos colaboradores, terminando o ano com 9.130. Quanto aos associados, foram incorporados mil novos cooperados, finalizando o ano com o número total de 19.795.

Cabe salientar que a maioria dos associados são pequenos e médios produtores rurais, fato que contribui para o desenvolvimento dos mesmos e da região. Além disso, a cooperativa oferece oportunidades de trabalho às mulheres que representam 40% do quadro funcional, aos adolescentes e jovens aprendizes e aos portadores de deficência, o que reforça sua responsabilidade social, pela geração de emprego e renda (Moura, 2002; Dias, 2009).

Continuando com a tipologia pragmática, a Figura 47 apresenta as estratégias para ganhar legitimidade, sendo consideradas as ações que envolvem "adaptar-se às exigências", no sentido de responder às necessidades.

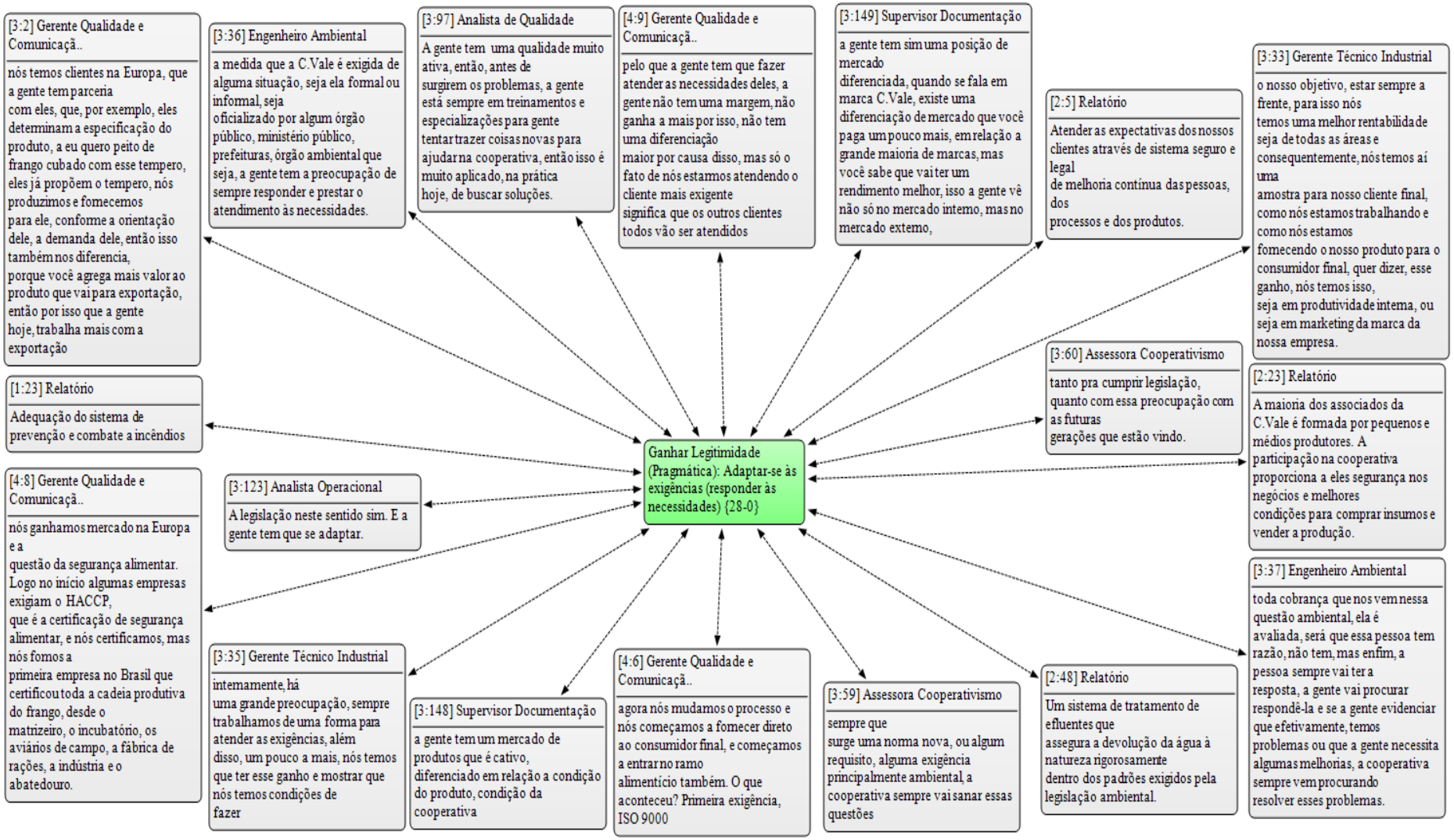


Figura 47. Estratégias para ganhar legitimidade (pragmática): adaptar-se às exigências (responder às necessidades).
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Outro aspecto relevante para ganhar legitimidade na tipologia pragmática é responder às necessidades. Neste sentido, observa-se na Figura 47 que a cooperativa enfatiza o atendimento das exigências e expectativas dos seus stakeholders, especialmente, de seus clientes, por meio da melhoria contínua em seus processos e produtos, para melhor atendê-los. Inclusive, reforçou a adoção de normas e certificações para responder aos requisitos dos clientes. No âmbito legal, também enfatizou o cumprimento rigoroso da legislação, tanto nos aspectos trabalhistas e processuais quanto ambientais.

No intuito de atender às expectativas e exigências dos stakeholders, as organizações têm incorporado a visão da sustentabilidade (Barbosa, Cândido & Barbosa, 2014), por meio de práticas sustentáveis que além de contribuir com benefícios ao ambiente e a sociedade, ainda, obtêm aumento da eficiência operacional e redução de custos, o que se reflete nos resultados e em vantagem competitiva (Azapagic, 2003; Walter & Scarpin, 2011). Portanto, percebeu-se que para ter vantagem competitiva, a cooperativa busca ter um diferencial no mercado e adaptar-se às exigências e necessidades de seus consumidores, por meio da inovação, melhoria contínua e adequação de normas e certificações, além da adoção de várias práticas sustentáveis tanto no âmbito econômico, quanto ambiental e social, que se reflete no seu desempenho e imagem junto à sociedade.

Neste mesmo sentido, ainda na tipologia pragmática, a Figura 48 apresenta as estratégias para ganhar legitimidade, conforme a tipologia pragmática, sendo consideradas as ações que envolvem “anunciar” a imagem e o produto.

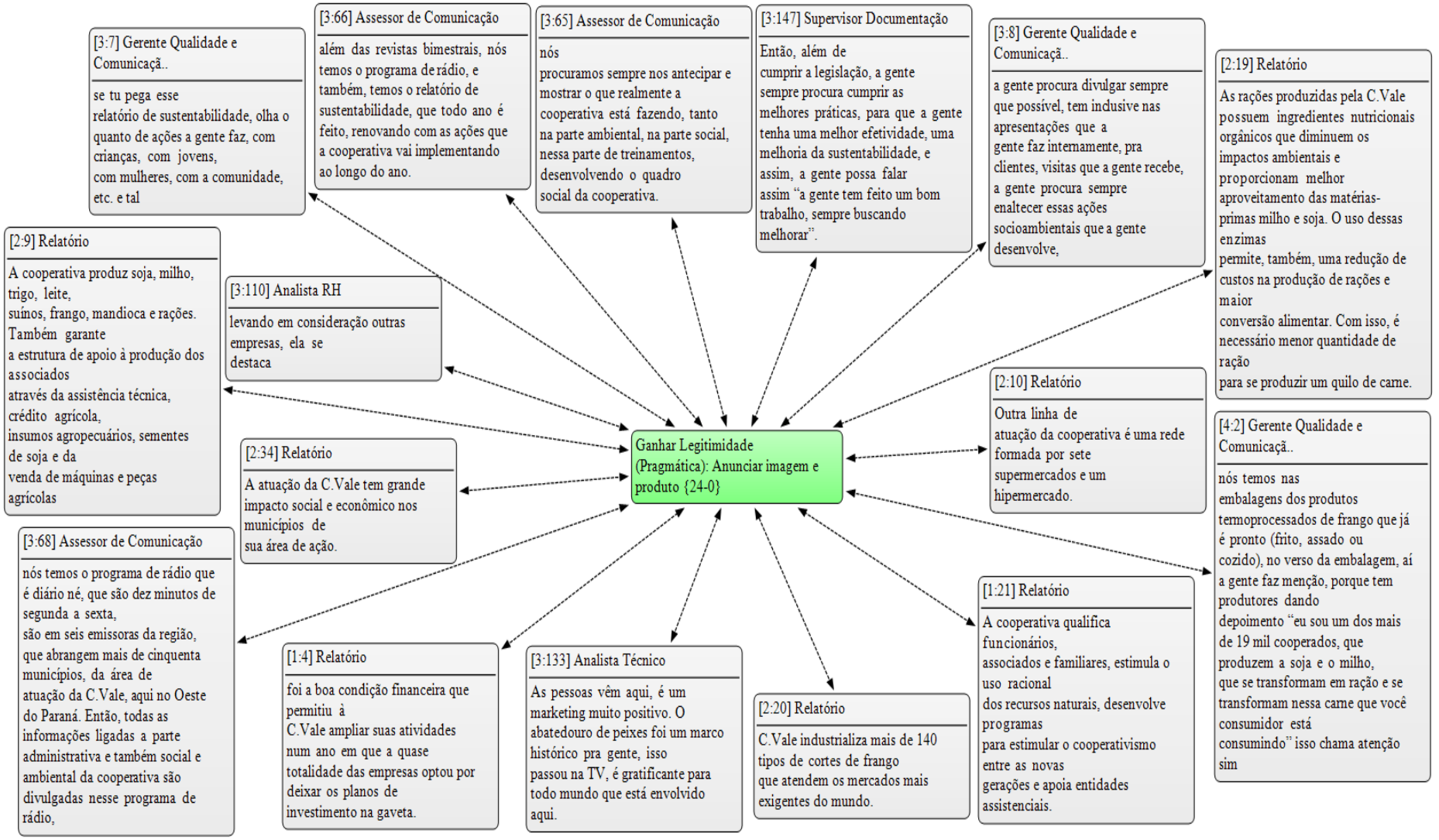


Figura 48. Estratégias para ganhar legitimidade (pragmática): anunciar a imagem e produto.
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A Figura 48 destaca várias ações da cooperativa relacionadas com a divulgação da sua imagem e dos seus produtos. Os relatórios divulgam bastante a linha de produtos, além das práticas sociais e ambientais realizadas, tanto interna quanto externamente. Cabe ressaltar que tanto na fala dos respondentes quanto nos relatórios, percebeu-se a intenção de difundir uma imagem positiva da cooperativa, sempre enfatizando sua função social, os cuidados com o meio ambiente, o foco na melhoria contínua, a qualidade e diversidade de seus produtos, o cumprimento da legislação e o bom desempenho nos negócios.

Todos esses fatos demonstram um posicionamento ético e transparente da cooperativa, condizentes com os princípios do cooperativismo. Inclusive, o relatório de sustentabilidade apresenta a missão, visão, filosofia, princípios e valores, bem como a política de qualidade e segurança alimentar e a política de sustentabilidade da cooperativa. Um dos princípios e valores de destaque é o "foco no cliente", que foi evidenciado em vários momentos pelos respondentes, bem como nos relatórios, o que caracteriza a visão mercadológica e competitiva da cooperativa, a qual busca constantemente o aprimoramento para atender às exigências de seu mercado consumidor. Outro princípio e valor relevante é "praticar a sustentabilidade", fato percebido pelas diversas práticas de sustentabilidade adotadas, tanto no aspecto econômico, quanto ambiental e social.

Para demonstrar ainda mais a preocupação com isso, a cooperativa tem um política de sustentabilidade, na qual enfatiza a melhoria contínua na produção dos alimentos, visando à redução e/ou otimização do uso dos recursos naturais, além de promover o desenvolvimento econômico, social e ambiental, por meio da preservação da integridade das comunidades, do cumprimento da legislação e melhora do desempenho socioambiental. Esta política reforça a visão da sustentabilidade e o posicionamento da cooperativa diante dos desafios emergentes relacionados ao desenvolvimento sustentável. Por meio da investigação das práticas sustentáveis adotadas pela cooperativa associada à opinião dos seus diversos stakeholders, comprovou-se o cumprimento de tal política. Corroborando com Hart e Misltein (2003), ao incorporar a visão da sustentabilidade, considerando o conjunto total dos desafios da sustentabilidade, a organização consegue crescer ao longo de sua trajetória e agregar valor. E quando ocorre a integração dos stakeholders neste processo, há um reflexo na reputação e legitimidade da organização (Hart & Milstein, 2003).

Findada a tipologia pragmática, a Figura 49 apresenta as estratégias para ganhar legitimidade, conforme a tipologia moral, sendo consideradas as ações que envolvem "adaptar-se aos ideais", por meio da produção de resultados adequados.

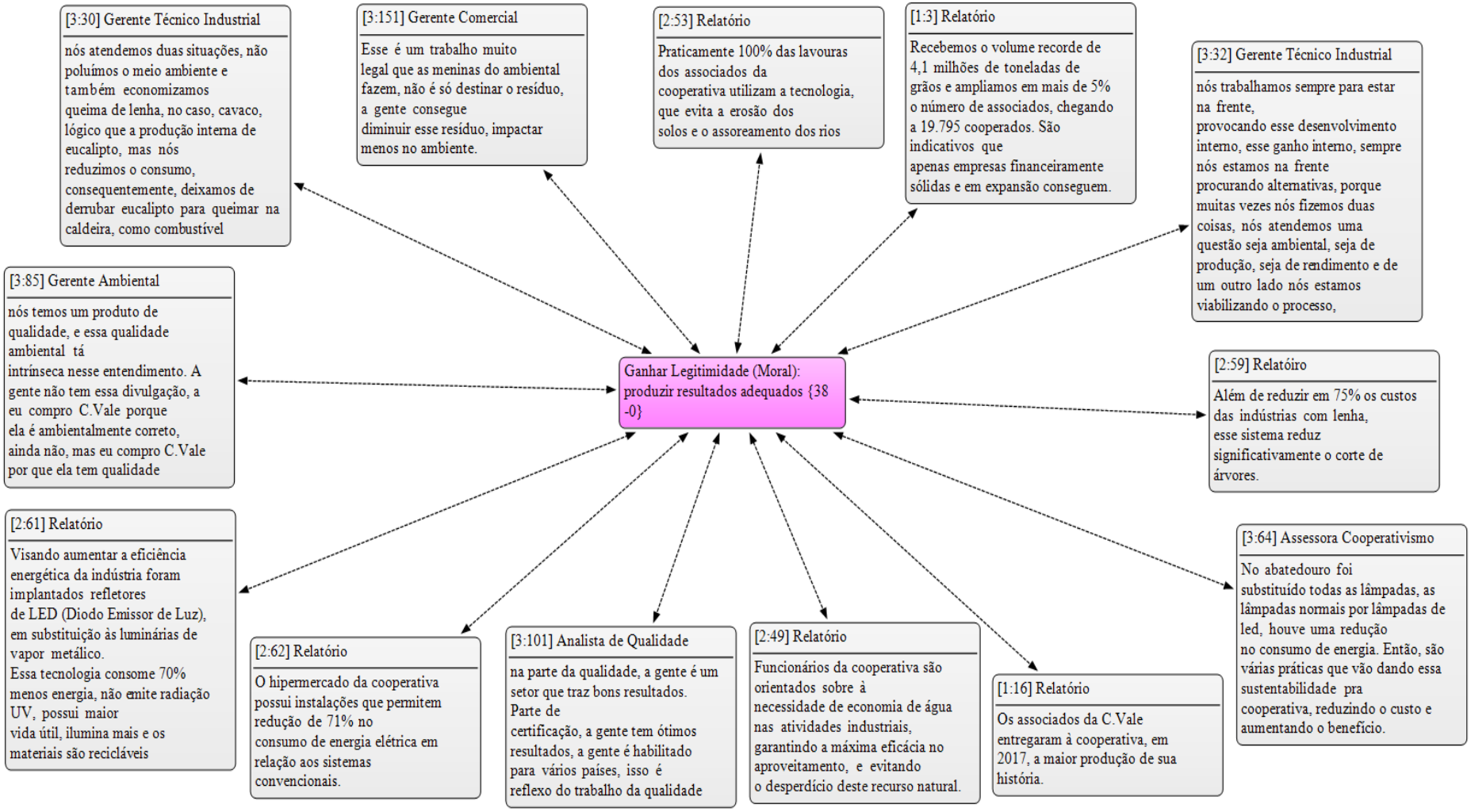


Figura 49. Estratégias para ganhar legitimidade (moral): adaptar-se aos ideais (produzir resultados adequados).
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A Figura 49 enaltece alguns resultados produzidos pela cooperativa, especialmente relacionados com a adoção das práticas sustentáveis que têm se refletido na redução de custos e desperdícios, além da otimização dos processos. Tais ações promovem a sustentabilidade econômica e também contribui com a preservação do meio ambiente, garantindo maior sustentabilidade ambiental. Destacou-se também a competência do setor de qualidade da cooperativa, que afirma trazer bons resultados, que se reflete na qualidade do produto e satisfação do cliente.

Além desses resultados, o relarório anual apresenta o desempenho da cooperativa em termos econômico-financeiros. Em 2017, a C.Vale apresentou resultados superiores na sua produtividade como: a carne de frango cresceu 20,43%; a produção de ovos foi ampliada em 8,04%; a indústria de termoprocessados de frango bateu novo recorde e ampliou em 13,19% a produção de rações para aves; foram produzidos 4,77% a mais de pintinhos; os associados entregaram a cooperativa a maior safra de soja e um volume de 37,55% de milho superior ao ano anterior; foi produzida a maior quantidade de carne suína da história da integração C.Vale e Frimesa.

Tais estratégias da cooperativa estão de acordo com a proposta de gestão de Tachizawa (2007), que afirma que os gestores têm percebido que não basta definir estratégias para o crescimento organizacional, para atrair novos clientes e maximizar os resultados, se não considerar toda a cadeia produtiva, pois a eficiência depende do desempenho dos colaboradores e gestores dentro do contexto de responsabilidade social e ambiental. Portanto, esta realidade provoca uma mudança de paradigma na qual os gestores precisam rever os modelos de gestão para adequar os negócios a um modelo socialmente responsável e ambientalmente correto. Neste sentido, percebe-se que a C.Vale adota um modelo de gestão que busca aliar o crescimento econômico e a vantagem competitiva com a responsabilidade socioambiental.

Ainda na tipologia moral, a Figura 50 apresenta as estratégias para ganhar legitimidade, sendo consideradas as ações que envolvem “adaptar-se aos ideais”, por meio das demonstrações simbólicas e definição de metas.

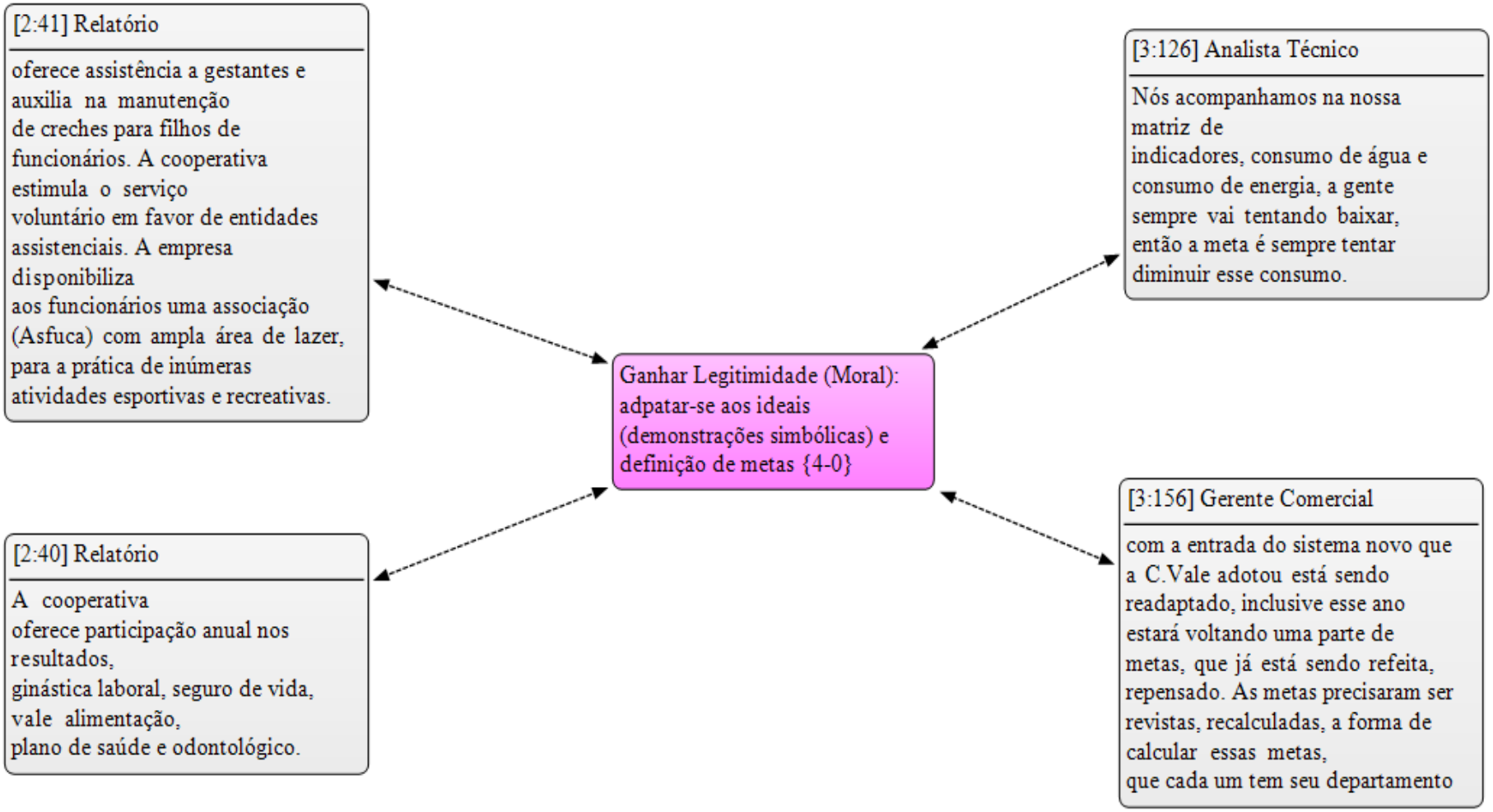


Figura 50. Estratégias para ganhar legitimidade (moral): adaptar-se aos ideais (demonstrações simbólicas) e definição de metas.
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No quesito demonstrações simbólicas e definição de metas, a Figura 50 apresenta pouca coisa relacionada, visto que os entrevistados não abordaram muito sobre isso. Quanto às demonstrações simbólicas, podem-se elencar os benefícios oeferecidos aos colaboradores e associados, como uma forma de representar a sua responsabilidade social para com os integrantes da cooperativa. E quanto às metas, também não foi destaque entre os respondentes. Com relação a isso, evidenciou-se a utilização de indicadores em alguns processos, especialmente nas áreas de Gestão Ambiental e Qualidade, para acompanhamento e ação corretiva, como por exemplo no consumo de água.

Ressalta-se que no Relatório Anual do exercício de 2017, foi apresentada a Previsão Orçamentária para o ano de 2018 e o Plano de Atividades seguindo a proposta do Plano de Modernização da C.Vale, com os seguintes objetivos (C.Vale, 2018b):

a) aquisição de máquinas e equipamentos para aumentar a produção, produtividade, automação e a qualidade da industrialização de frangos e peixes;
b) continuidade da implantação de melhorias nas unidades com o objetivo de agilizar a recepção, beneficiamento, secagem, armazenagem e a expedição dos produtos;
c) continuidade do arrendamento, aquisição ou construção de unidades de recebimento de produção, sementes e outros bens visando a melhoria dos resultados aos associados;
d) continuidade do arrendamento, aquisição, construção ou ampliação de armazéns destinados a depósito e/ou comercialização de insumos, máquinas e implementos agrícolas, peças e acessórios e produtos veterinários, visando a melhoria do atendimento ao quadro social;
e) aumento da rede de supermercados através do arrendamento, aquisição ou construção de lojas e ampliação dos estabelecimentos já existentes;
f) continuidade da revitalização do Plano de Modernização C.Vale através do Programa C.Mais;
g) ampliação do processo de agroindustrialização da C.Vale com o arrendamento, aquisição ou construção de unidades de industrialização de suínos, soja, frango, milho, peixe, mandioca e outros produtos, visando atender à diversificação das atividades dos cooperados e melhorar os resultados aos associados;
h) continuidade dos programas de qualidade e treinamento dos quadros social e funcional, objetivando a melhoria dos resultados e da qualidade de vida.

Continuando na tipologia moral, a Figura 51 apresenta as estratégias para ganhar legitimidade, sendo consideradas ações que envolvem “persuadir”, por meio de fazer adeptos.

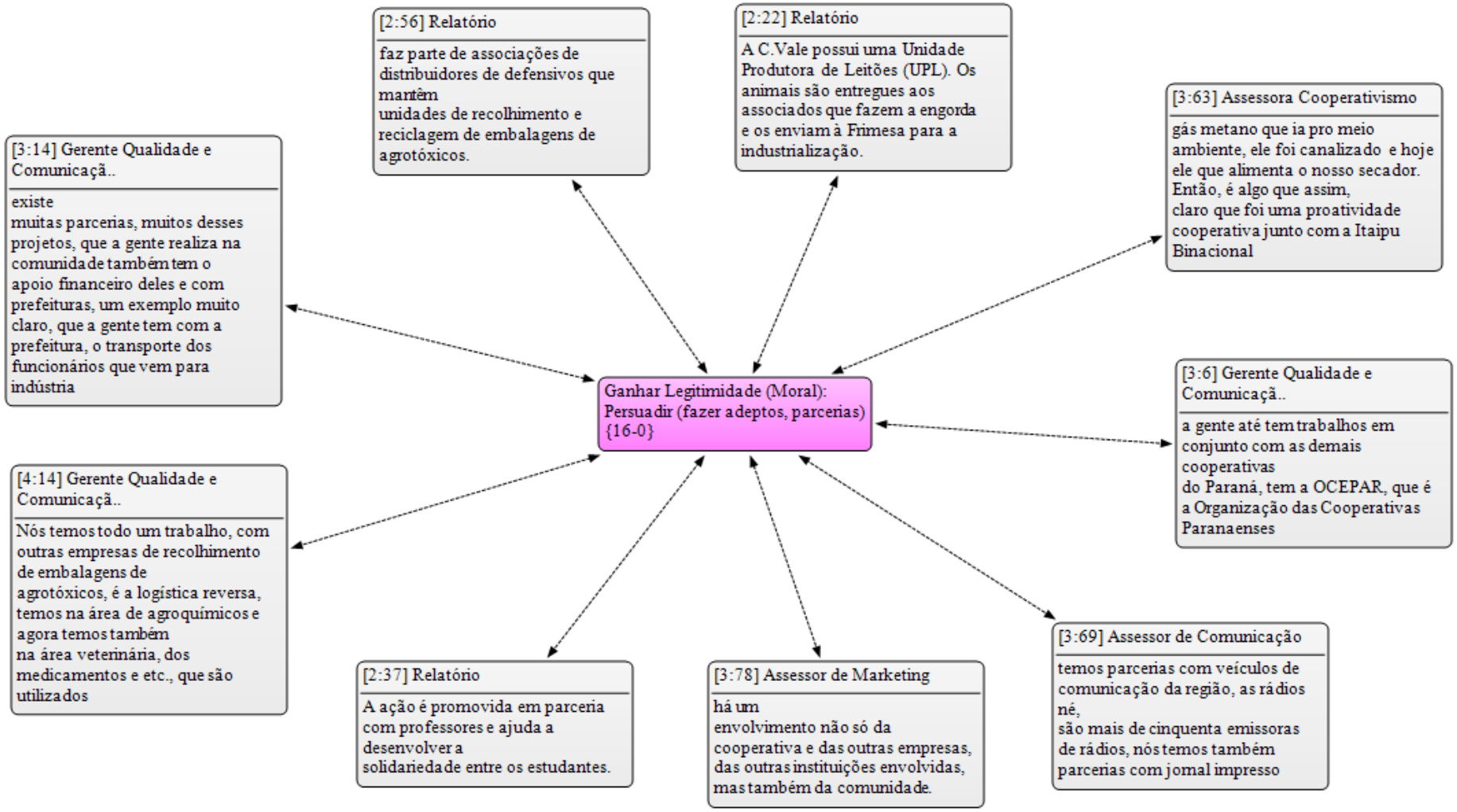


Figura 51. Estratégias para ganhar legitimidade (moral): persuadir (fazer adeptos, parcerias).
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Observa-se na Figura 51, que a cooperativa tem algumas parcerias que contribuem para as práticas de sustentabilidade, especialmente, na área ambiental e social, por exemplo, com associações de recolhimento de embalagens de agrotóxicos para destinação adequada. Também tem o apoio da Itaipu Binacional para a produção de gás metano. Conta com o suporte do transporte para os colaboradores que vem de outras regiões, sendo oferecido pela prefeitura do município. É parceira de várias emissoras de rádio da região e também de jornal impresso, para divulgação e comunicação com a comunidade. Tem parceria com os professores das escolas do município para desenvolver o projeto Cooperjovem para disseminação dos princípios do cooperativismo entre os estudantes. Além disso, existe um trabalho em conjunto com as demais cooperativas do estado, sendo coordenado pela OCEPAR, que dá apoio e acompanhamento.

Isso vem de encontro com a afirmação de Oliveira (2001), que enfatiza que as cooperativas podem fazer parcerias e alianças estratégicas junto aos seus stakeholders, a fim de ampliar os resultados, cientes de que é preciso ter a capacidade de identificar e aproveitar as oportunidades de mercado.

Para finalizar a tipologia moral, a Figura 52 apresenta as estratégias para ganhar legitimidade, sendo consideradas as ações que envolvem “persuadir”, por meio da demonstração de sucesso.

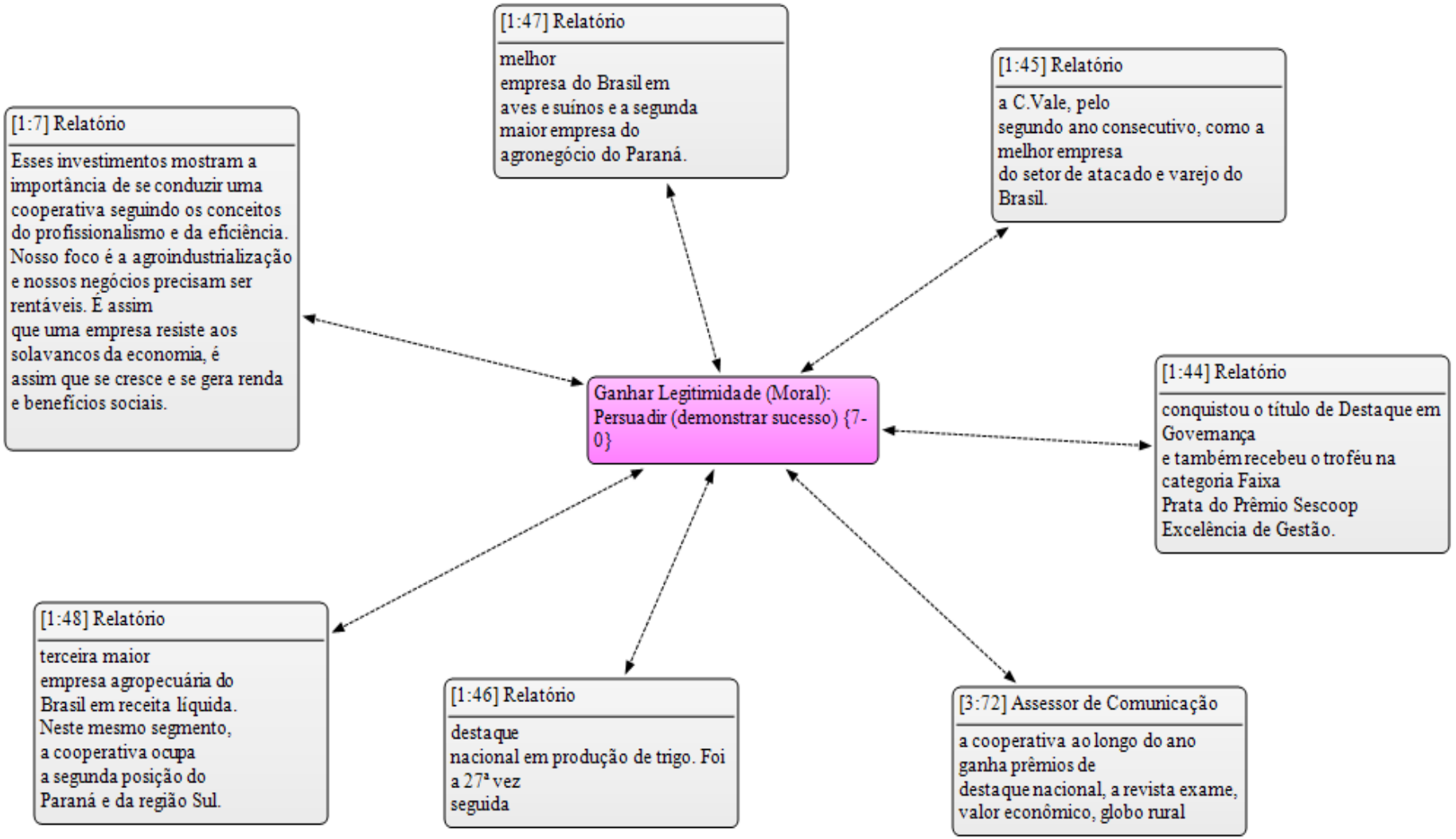


Figura 52. Estratégias para ganhar legitimidade (moral): persuadir (demonstrar sucesso).
Fonte: Dados pesquisa (2018).

Com relação às demonstrações de sucesso, evidencia-se na Figura 52, que a cooperativa realiza uma boa gestão, visto que foram vários prêmios e reconhecimentos recebidos até o momento, de instituições renomadas como a Revista Exame, Globo Rural, Valor 1000, A Granja e Somoscoop. Inclusive, cabe destacar que a cooperativa ganhou o prêmio de primeiro lugar em crescimento sustentável do Brasil, em 2016, pelo jornal Valor Econômico (Valor 1000).

Ressalta-se que o cooperativismo tem suas próprias especificações relativas à sua natureza, além de outras leis e normativos também seguidos pelas empresas mercantins, as quais devem ser cumpridas impreterivelmente, a fim de assegurar a regularidade e legalidade da cooperativa, bem como para obter efetividade e sucesso nos processos de gestão, cujo objetivo é ter sustentabilidade e proporcionar o melhor retorno aos seus cooperados. Portanto, cabe à administração eleita como representante da coooperativa, gerenciar as obrigações de natureza societária, fiscal, contábil, tributária, trabalhista e previdenciária (Ocb, 2018a).

Neste sentido, percebeu-se que a gestão da cooperativa é feita com muita seriedade e comprometimento com os princípios do cooperativismo, sempre enfatizando a importância de equilibrar o crescimento econômico com a responsabilidade social e ambiental. Portanto, essa postura tem garantido lugar de destaque entre as cooperativas da região e do Brasil, visto que ocupa a 3ª posição em maior receita líquida do Brasil, no ramo agropecuário, e a 2ª do Paraná e do Sul do país, segundo o jornal Valor 1000.

Findada a tipologia moral, a Figura 53 apresenta as estratégias para ganhar legitimidade, conforme a tipologia cognitiva, sendo consideradas as ações que envolvem “adpatar-se aos modelos”, que consiste na reprodução de padrões, formalização e profissionalização de operações.

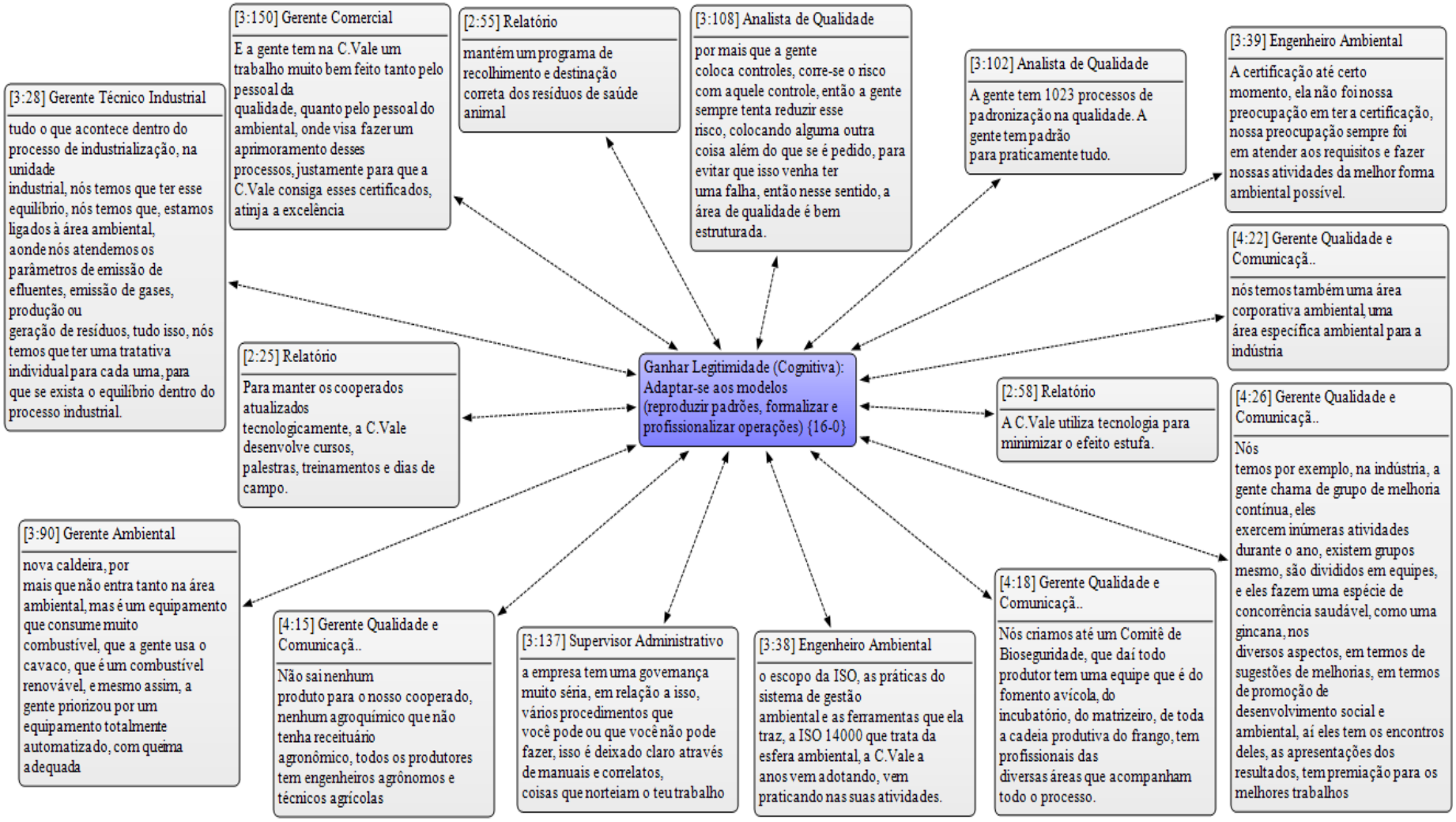


Figura 53. Estratégias para ganhar legitimidade (cognitiva): adaptar-se aos modelos (reproduzir padrões, formalizar e profissionalizar operações).
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

É evidente que a cooperativa tem um gestão formalizada e profissional nas suas operações, buscando adaptar-se aos modelos, normas e ferramentas para padronização e otimização dos processos e produtos, especialmente nas áreas da qualidade e ambiental, conforme destaca-se na Figura 53. Inclusive existem alguns comitês internos formados pelos colaboradores para acompanhar as atividades e buscar soluções de melhorias, como o Comitê de Sustentabilidade, que segundo a Gerente Ambiental da indústria, tem enfoque na redução do consumo e do desperdício de água, além de atuar na separação de resíduos e eficiência energética. Há também o Comitê de Bioseguridade que acompanha todo o processo da cadeia produtiva do frango, conforme destaca o Gerente de Qualidade e Comunicação Social. Além disso, a indústria tem um grupo de melhoria contínua que busca constantemente soluções e melhorias, inclusive por meio de incentivos e premiações aos colaboradores por apresentarem propostas e projetos de melhoria.

Diante disso, é perceptível que a cooperativa tem uma gestão de qualidade e ambiental bem ativas, com enfoque na melhoria contínua, seguindo os padrões nacionais e internacionais, conforme os requisitos das certificações e da legislação, a fim de atender às exigências e expectativas do mercado consumidor, tanto nacional quanto internacional. Tal posicionamento da cooperativa corrobora com a afirmativa de Lustosa (2003), que as iniciativas em prol do desenvolvimento sustentável tem despertado a consciência ambiental das organizações para atender a legislação obrigatória e aos requisitos dos mercados internacionais, quanto às normas de padronização, processo, qualidade e gestão ambiental, decorrentes da globalização.

Além disso, as organizações têm compreendido que o crescimento econômico não deve ser considerado um fator isolado na gestão dos negócios (Bonacchi & Rinaldi, 2007), mas associado aos aspectos ambientais e sociais, fato que tem influenciado na criação de soluções para alcançar o desenvolvimento sustentável e, paralelamente, a maximização da lucratividade (Tachizawa, 2007), como também é percebido na cooperativa C.Vale.

Ainda na tipologia cognitiva, a Figura 54 apresenta as estratégias para ganhar legitimidade, sendo consideradas as ações que envolvem “selecionar rótulos”, que consiste na busca por certificações.

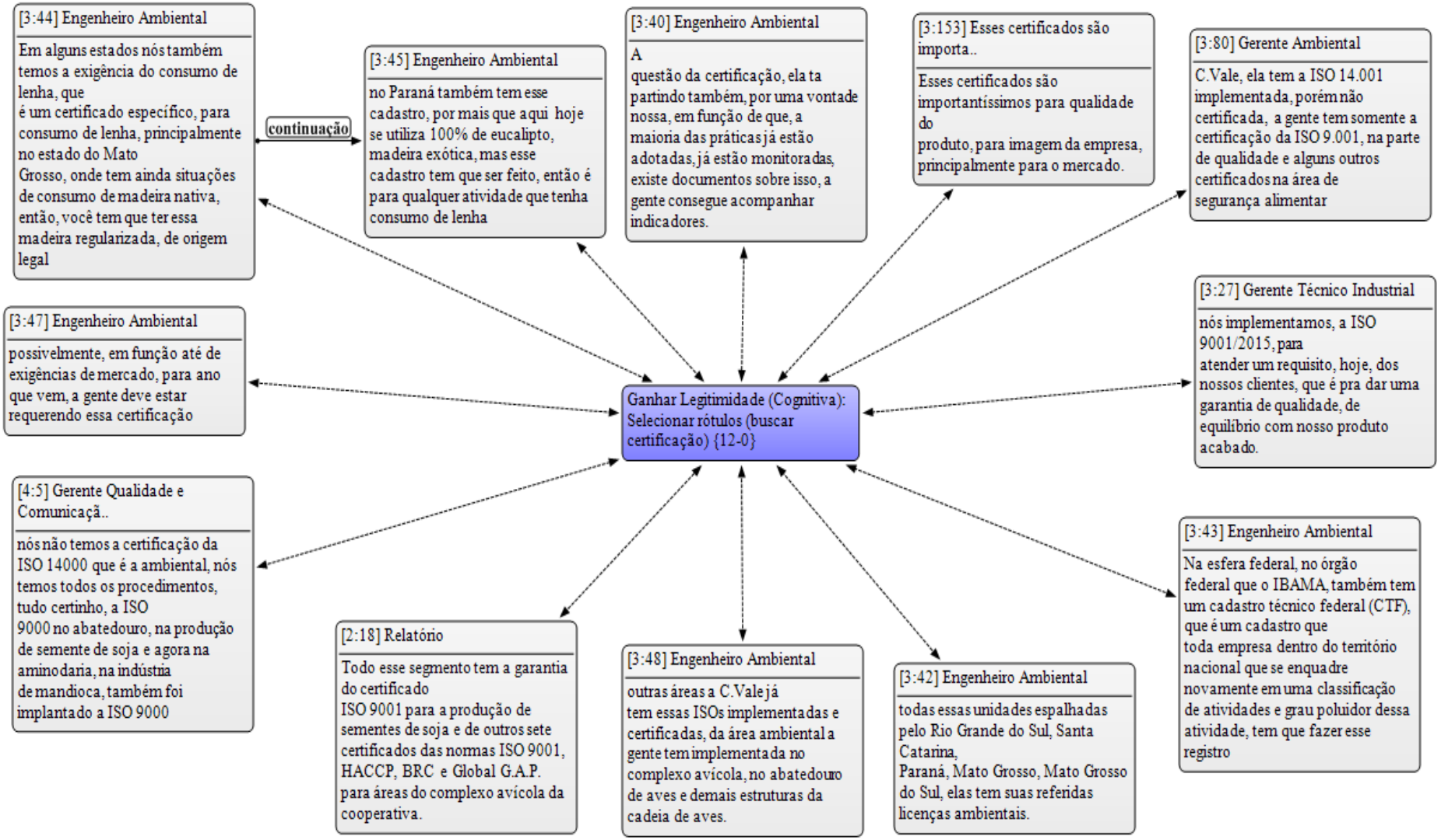


Figura 54. Estratégias para ganhar legitimidade (cognitiva): selecionar rótulos (buscar certificação).
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Outro ponto bem significativo da cooperativa são as certificações que ela possui, conforme observa-se na Figura 54, como a ISO 9001 (Sistema de Gestão de Qualidade), HACCP/APPCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle), BRC (Segurança Alimentar) e Global G.A.P (Boas Práticas Agrícolas), para garantir a qualidade e segurança dos seus processos e produtos. Ressalta-se que a C.Vale não é certificada na ISO 14000 (Sistema de Gestão Ambiental), mas a Gerente Ambiental, o Gerente de Qualidade e Comunicação Social e o Engenheiro Ambiental afirmaram que a cooperativa tem todos os processos implementados, apenas falta a certificação.

Cabe salientar que além do enfoque na busca por certificações para atender aos requisitos dos clientes e garantir a qualidade e segurança alimentar, bem como a implantação do Sistema de Gestão Ambiental e melhoria contínua, a cooperativa também cumpre rigorosamente a legislação ambiental que exige a Licença Ambiental requerida pelo IAP, o Certificado de Consumo de Lenha e o Cadastro Técnico Federal, requerido pelo IBAMA, para empresas com potencial poluidor.

Ressalta-se que a sobrevivência organizacional não está atrelada somente a eficiência operacional e aos resultados econômico-financeiros, mas é fundamental que, tanto os produtos quanto os métodos de produção, sejam aceitos pela sociedade (Machado & Ott, 2015). Portanto, as organizações buscam, ao mesmo tempo, ser economicamente viáveis, atender a legislação e ser legítimas, de modo que sejam percebidas e atendam os objetivos organizacionais (Dowling & Pfeffer, 1975). Neste sentido, a C.Vale tem buscado a sua legitimidade junto aos seus stakeholders, por meio do atendimento das exigências mercadológicas e legais.

Para finalizar a tipoliga cognitiva, a Figura 55 apresenta as estratégias para ganhar legitimidade, sendo consideradas as ações que envolvem “institucionalizar”, que consiste na padronização e popularização de novos modelos.

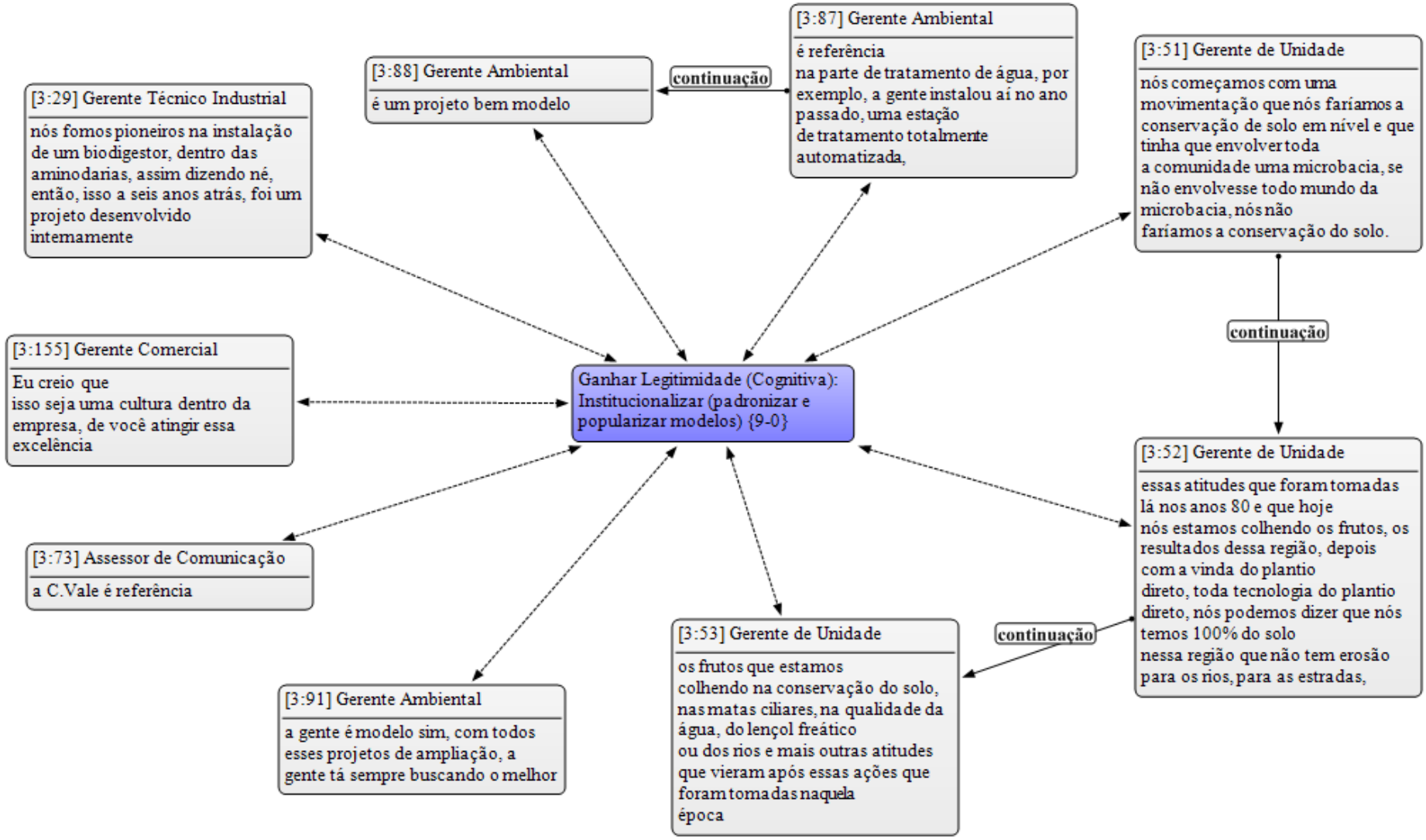


Figura 55. Estratégias para ganhar legitimidade (cognitiva): institucionalizar (padronizar e popularizar novos modelos).
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Percebe-se na Figura 55, que a cooperativa é vista pelos gestores como referência e destaque em suas práticas, como na conservação do solo e dos rios, utilização da tecnologia do plantio direto, instalação de biodigestor, estação de tratamento de água totalmente automatizada. Nota-se que a cooperativa busca investir em novas tecnologias para inovar seus processos e melhorar o desempenho e produtividade, com um cuidado muito grande às questões ambientais, com a consciência do uso racional dos recursos naturais.

Cabe ressaltar que o setor industrial é responsável por grande parte dos danos causados ao meio ambiente, seja por meio dos processos de produção, dos produtos poluentes, ou ainda, no que tange à disposição final, após a utilização. Contudo, na busca de um diferencial competitivo para enfrentar a concorrência, as organizações buscam inovações nos produtos, processos, procedimentos, nas políticas e práticas de gestão, por meio da adoção de tecnologias ambientais, implantação de sistemas de gestão ambiental, racionalização do uso dos recursos naturais, práticas ecológicas, com vistas a atender os grupos de interesse. Portanto, a mudança na gestão das organizações, com uma visão mais sustentável é uma tentativa de obter legitimidade perante a sociedade, visto que as práticas de sustentabilidade se refletem na reputação da empresa e, como consequência, na sua permanência no mercado (Lustosa, 2003).

Portanto, pode-se inferir que a cooperativa busca obter legitimidade junto à sociedade ao adotar padrões e novas tecnologias para melhoria dos seus processos e produtos, associada à adoção de diversas práticas sustentáveis tanto no âmbito econômico, ambiental e social, inclusive, sendo destaque em várias delas. Assim, pode tornar-se referência para outras cooperativas e empresas de outros segmentos.

A partir do exposto acerca das estratégias para ganhar legitimidade, é evidente que a cooperativa busca se legitimar perante seus stakeholders, por meio de várias ações conforme as tipologias: geral, pragmática, moral e cognitiva. Na tipologia geral evidenciaram-se as estratégias de adaptação, seleção e manipulação do ambiente de atuação da cooperativa. Na tipologia pragmática destacaram-se as estratégias relacionadas à adaptação às exigências, principalmente quanto ao atendimento das necessidades dos seus stakeholders e a busca pela construção da reputação, seguido da estratégia de anunciar a imagem e o produto. Na tipologia moral, sobrepuseram-se às estratégias referentes à adaptação aos ideais, por meio da produção de resultados adequados, seguida da persuasão pela realização de parcerias e demonstrações de sucesso. Na tipologia cognitiva, destacaram-se as estratégias baseadas na adaptação aos modelos, por meio da reprodução de padrões, formalização e profissionalização

das operações, em seguida foi a estratégia de seleção de rótulos, por meio das certificações e, por fim, a institucionalização pela padronização e popularização dos modelos.

Na sequência são apresentados os resultados encontrados na categoria temática "estratégias para manter legitimidade".

5.3.2 Estratégias para manter legitimidade

Nesta categoria temática, buscaram-se as estratégias para manter legitimidade organizacional. Então, por meio do *software Atlas.ti*, foram categorizadas as unidades de registro por tema, ou seja, conforme as estratégias elencadas no modelo de Suchman (1995), foram selecionados trechos das entrevistas com gestores e responsáveis, bem como dos relatórios. A partir disso, foram geradas figuras que representam as estratégias da cooperativa, conforme são apresentadas a seguir.

As unidades de registro, conforme a categoria temática "estratégias para manter legitimidade", foram definidas de acordo com as tipologias:

a) geral: favorecer as realizações (monitorar operações); perceber mudanças.
b) pragmática: monitorar interesses (consultar opiniões); proteger intercâmbios (monitorar a confiabilidade, comunicar-se honestamente, manter a confiança).
c) moral: favorecer a boa conduta (monitar a responsabilidade, comunicar-se oficialmente, manter opiniões favoráveis);
d) cognitiva: proteger pressupostos (manter conexões).

A Figura 56 e 57 apresentam as estratégias para manter legitimidade, conforme a tipologia geral, sendo consideradas as ações que envolvem "favorecer às realizações", por meio do monitoramento das operações.

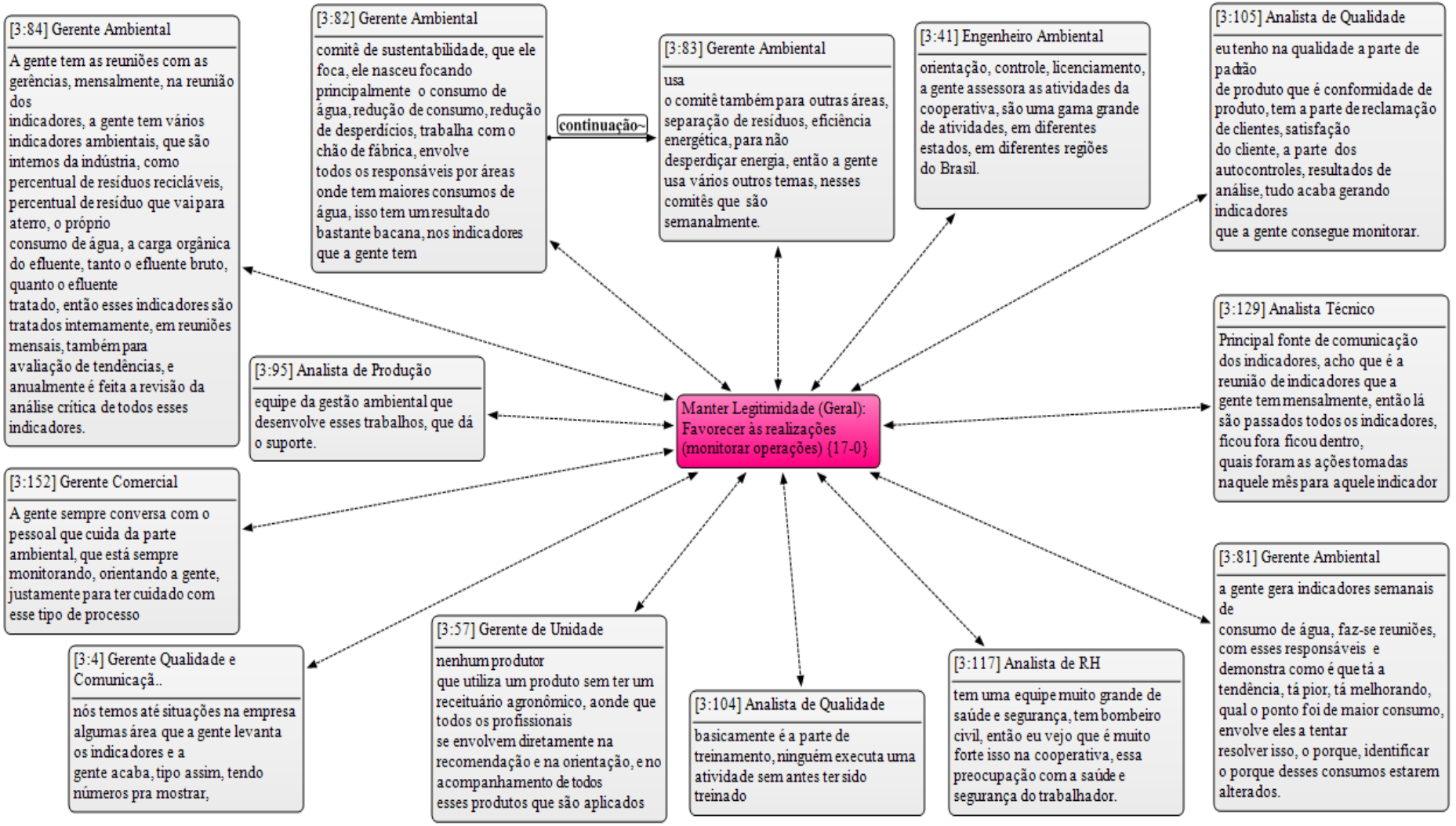


Figura 56. Estratégias para manter legitimidade (geral): favorecer as realizações (monitorar operações) – parte 1.
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A Figura 56 destaca várias ações da cooperativa que consistem no monitoramento das operações, principalmente relacionadas à área ambiental e da qualidade, por meio da utilização de indicadores que servem como guias para acompanhar o desempenho e resultado das operações, como por exemplo, o consumo de água e energia, geração e reciclagem de resíduos, carga orgânica do efluente. Além disso existe o Comitê da Sustentabilidade que faz reuniões periódicas para avaliar os indicadores e apresentar soluções de melhorias caso seja necessário. Portanto, nota-se uma atuação bem significativa da área ambiental na indústria, o que reforça a preocupação da cooperativa com a sustentabilidade ambiental.

Ressalta-se que os sistemas produtivos sustentáveis requerem processos que não geram poluição, conservam a energia e os recursos naturais, sejam economicamente viáveis, proporcionam segurança e saúde aos funcionários, comunidade local e consumidores, além de ser socialmente gratificante para os trabalhadores. No entanto, para desenvolver um sistema sustentável é preciso utilizar ferramentas que indiquem os problemas existentes, para que a organização possa definir objetivos específicos na busca da sustentabilidade. Neste sentido, os indicadores podem ser muito úteis, visto que são medidas numéricas nas quais se obtêm informações relevantes, o que promove maior compreensão da realidade, auxilia no processo decisório e possibilita a mensuração do progresso organizacional (Veleva et al., 2001). Então, os indicadores têm a função de medir algo, comunicar as informações de modo simples e objetivo, considerar o contexto, o investigador e o destinatário interessado, além de ter uma visão sistêmica (Moura, 2002).

Neste sentido, a cooperativa demonstra estar bem estruturada quanto aos indicadores, especialmente, na área ambiental. Percebe-se que há um controle e acompanhamento na busca de otimizar os recursos, reduzir custos e preservar o meio ambiente.

A Figura 57 complementa as estratégias de monitoramento das operações.

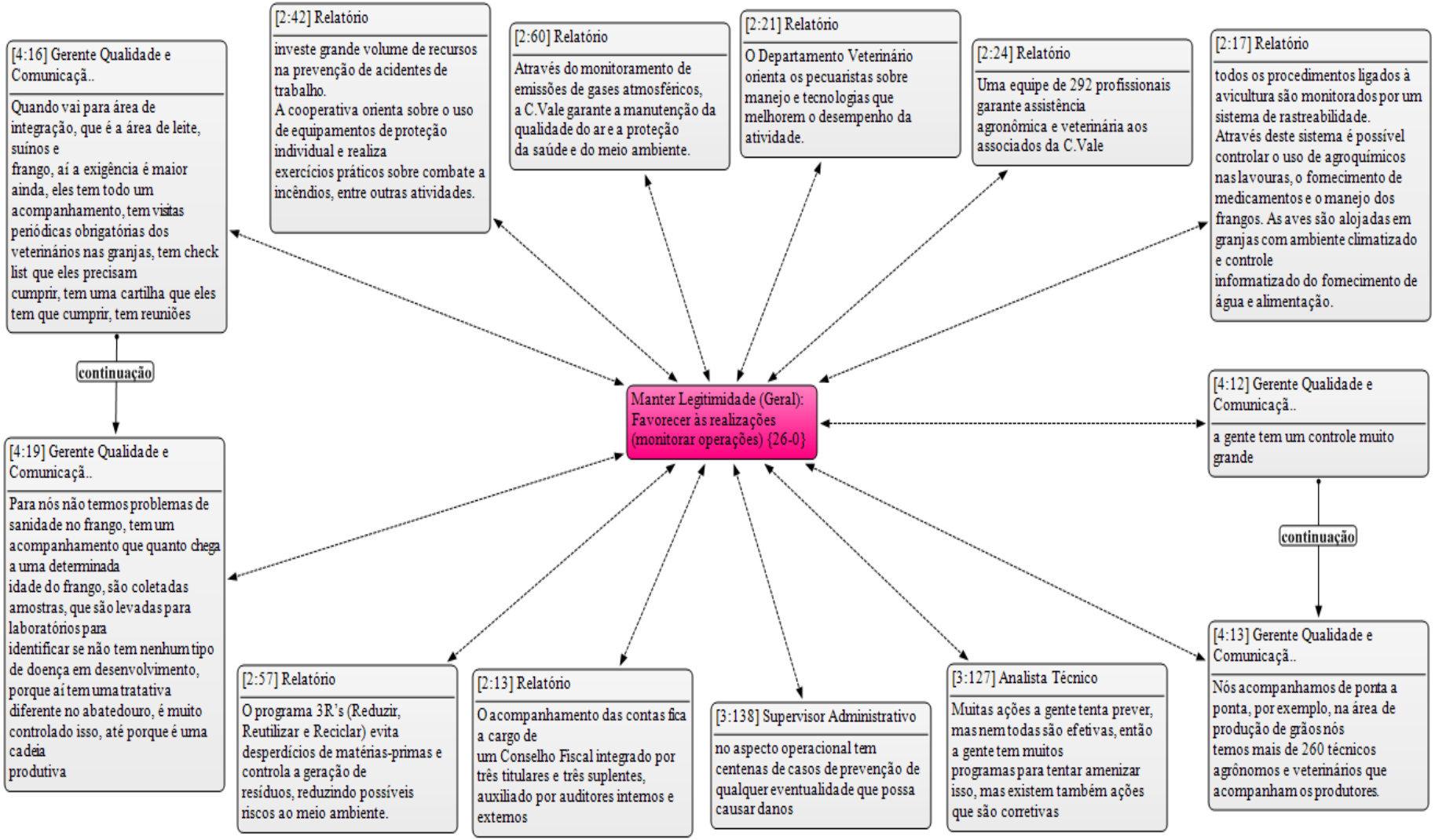


Figura 57. Estratégias para manter legitimidade (geral): favorecer as realizações (monitorar operações) – parte 2.
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Para complementar, a Figura 57, também traz outras ações de monitoramento das operações com destaque para o acompanhamento nas propriedades rurais, junto aos associados da cooperativa, por meio de assistência técnica, com profissionais agrônomos e veterinários que dão todo suporte ao produtor. Todo o sistema avícola é monitorado por um sistema de rastreabilidade, além da realização de testes laboratoriais para avaliação da saúde animal. Na indústria, foram apontados também o Programa 3R que visa a redução, reutilização e reciclagem dos resíduos, além disso, há um controle da emissão de gases na atmosfera e prevenção de acidentes no trabalho.

Ressalta-se que o contexto da sustentabilidade empresarial requer mudanças na estrutura organizacional para que as práticas diárias estejam em consonância com a visão sustentável, por meio de novas estruturas de governança que se adaptem as questões de sustentabilidade. Portanto, a integração da sustentabilidade depende da consolidação de um conjunto de mecanismos organizacionais como a definição do papel da sustentabilidade, um programa educacional que promova a sustentabilidade, a comunicação e monitoramento e um sistema de reconhecimento e valorização das práticas e iniciativas sustentáveis (Petrini & Pozzebon, 2010).

Neste aspecto, nota-se que a cooperativa tem a visão da sustentabilidade bem definida, tem um programa ambiental e um departamento específico que gerencia esses aspectos na indústria. Além disso, segundo a Gerente Ambiental e o Gerente de Qualidade e Comunicação Social, a cooperativa promove a conscientização e educação dos colaboradores para as questões da sustentabilidade por meio de treinamentos, palestras e orientações específicas de cada setor. Associado a isso, a parte de comunicação e monitoramento também é bem significativa. No quesito valorização das práticas e iniciativas, percebe-se que a cooperativa estimula a contribuição e participação dos colaboradores da indústria na apresentação de soluções de melhoria, inclusive com premiações àqueles que trouxerem as melhores sugestões. Portanto, percebe-se que na área industrial, a visão e integração da sustentabilidade está bem consolidada.

Ainda na tipologia geral, a Figura 58 apresenta as estratégias para manter legitimidade, sendo consideradas as ações que envolvem “perceber mudanças”.

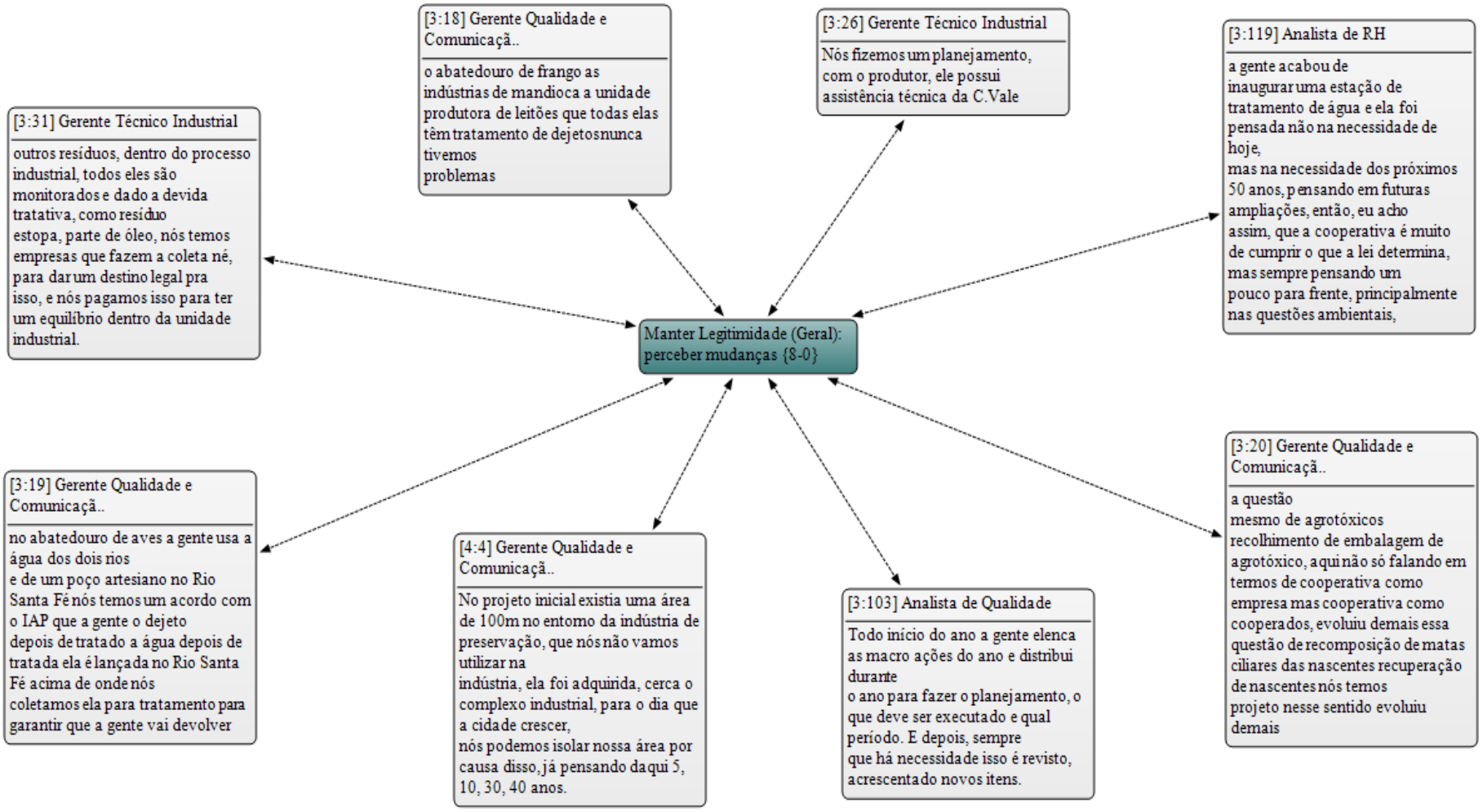


Figura 58. Estratégias para manter legitimidade (geral): perceber mudanças.
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Observa-se na Figura 58, que a cooperativa percebe as mudanças, principalmente, quanto a necessidade de preservar o meio ambiente, pois são várias práticas adotadas que evitam ou minimizam os impactos ambientais. Isso vem de encontro com a proposta do desenvolvimento sustentável, que requer mudanças organizacionais para evitar os danos causados ao meio ambiente, especialmente oriundos das atividades industriais. Além disso, os investimentos são planejados para atender a uma demanda futura também e não se limitam apenas a realidade atual. A Gerente de Qualidade enfatiza que o planejamento é feito anualmente e revisto sempre que seja necessário. Neste sentido, o produtor rural também recebe assistência para planejar a sua produção. Portanto, nota-se que a cooperativa está atenta às necessidades de um desenvolvimento sustentável, por isso, adota várias estratégias e práticas sustentáveis.

Ressalta-se que o gerenciamento eficaz de qualquer organização é uma tarefa complexa e depende da capacidade de adaptação aos diferentes contextos ambientais, além das habilidades dos gestores para desenvolver estratégias adequadas aos desafios emergentes. Dessa forma, as práticas organizacionais precisam acompanhar as mudanças que ocorrem no ambiente, a fim de superar aspectos críticos e atender às demandas ambientais (Morgan, 2006). Portanto, para alcançar a sustentabilidade, as organizações precisam adotar um modelo de gestão que contemple questões econômicas, ambientais e sociais, investir em novas tecnologias e processos, ter melhores condições de fornecimento, obter certificações de qualidade, ter responsabilidade social e ambiental, além de desenvolver uma equipe de trabalho eficiente e comprometida com o negócio (Tachizawa, 2007).

Neste sentido, pode-se inferir que a cooperativa busca adaptar-se ao seu ambiente de atuação, especialmente, com relação ao atendimento das exigências e expectativas de seus stakeholders, associado às necessidades do desenvolvimento sustentável. Portanto, a C.Vale tem um modelo de gestão de sustentabilidade que contempla as questões econômicas, ambientais e sociais, além de investir em novas tecnologias e processos, com ênfase na melhoria contínua. Também adota os padrões das certificações da qualidade, segurança alimentar e ambiental. Outro fator relevante é o comprometimento dos gestores, que foi percebido nas entrevistas.

Findanda a tipologia geral, a Figura 59 apresenta as estratégias para manter legitimidade, conforme a tipologia pragmática, sendo consideradas as ações que envolvem “monitorar interesses”, por meio da consulta de opiniões de colaboradores e gestores da cooperativa.

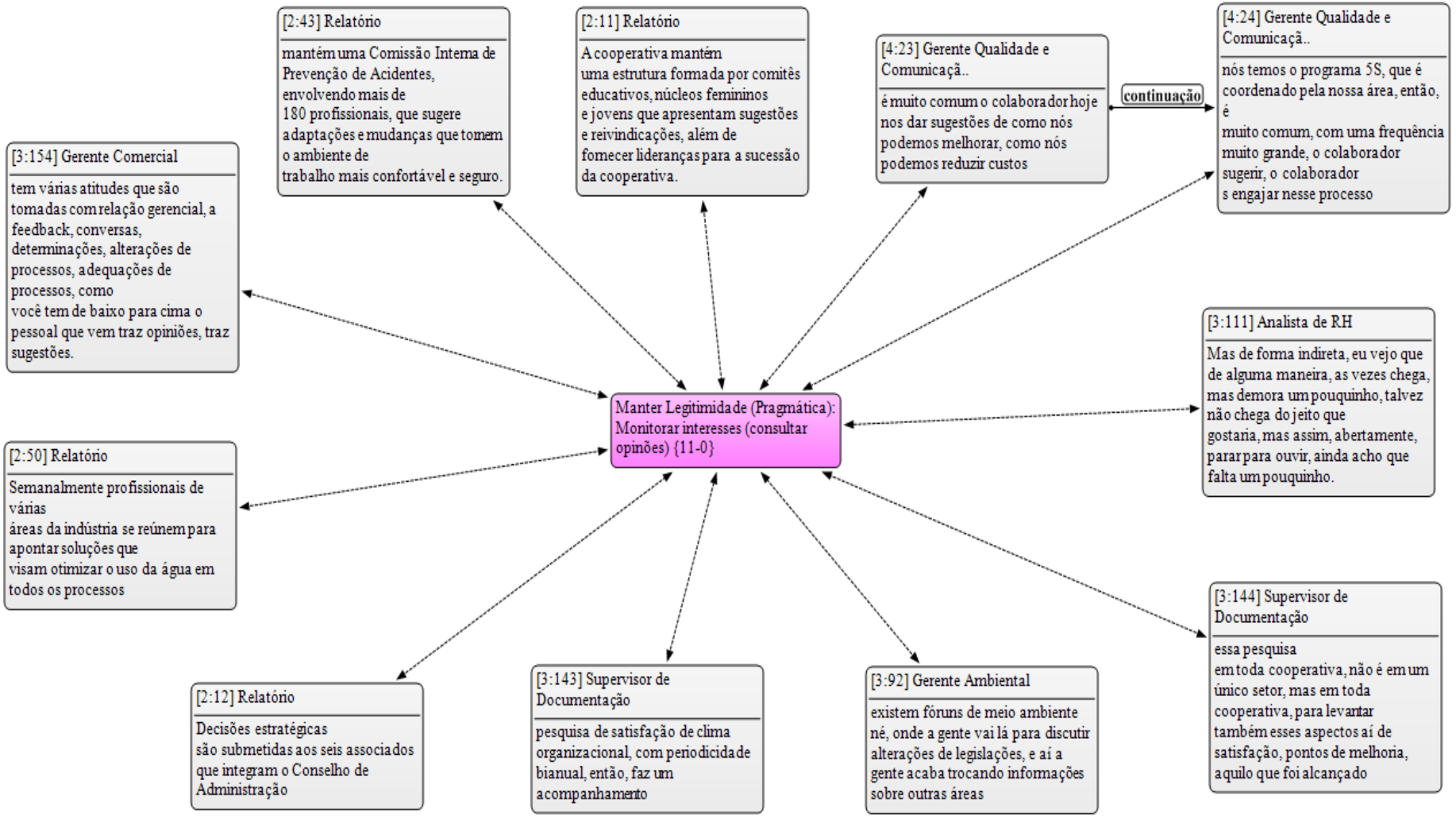


Figura 59. Estratégias para manter legitimidade (pragmática): monitorar interesses (consultar opiniões).
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Percebe-se na Figura 59, que a cooperativa busca envolver os gestores, colaboradores e associados na busca de soluções de melhoria. Existem vários comitês internos e núcleos formados pelos familiares dos associados, que podem trazer soluções e reivindicações a cooperativa. Inclusive, é feita uma pesquisa de satisfação com os colaboradores a cada dois anos. Isso demonstra uma abertura da empresa em conhecer a opinião dos seus membros e saber quais aspectos podem ser melhorados. Além dessa comunicação interna, a cooperativa também se reúne com outras para troca de informações.

A diretoria-executiva da C.Vale é formada por três membros que são responsáveis pela rotina administrativa. As decisões estratégicas são submetidas aos seis associados que integram o Conselho de Administração. O Conselho Fiscal formado por três titulares e três suplentes, auxiliado por auditores internos e externos, realizam o acompanhamento das contas.

Deste modo, percebe-se que os gestores, de alguma forma, estão dispostos a consultar e ouvir os colaboradores e, principalmente, evidencia-se o estímulo a propostas de melhorias para a cooperativa. Isso representa um fato muito positivo, pois conforme afirma Petrini e Pozzebon (2010), a integração da visão da sustentabilidade com as práticas organizacionais depende do comprometimento da alta gestão, que tem o papel de disseminar e estimular novas lideranças com esta visão, em todos os níveis da empresa.

Ainda na tipologia pragmática, a Figura 60 apresenta as estratégias para manter legitimidade, sendo consideradas as ações que envolvem “proteger intercâmbios”, por meio da comunicação honesta, monitoramento e manutenção da confiança.

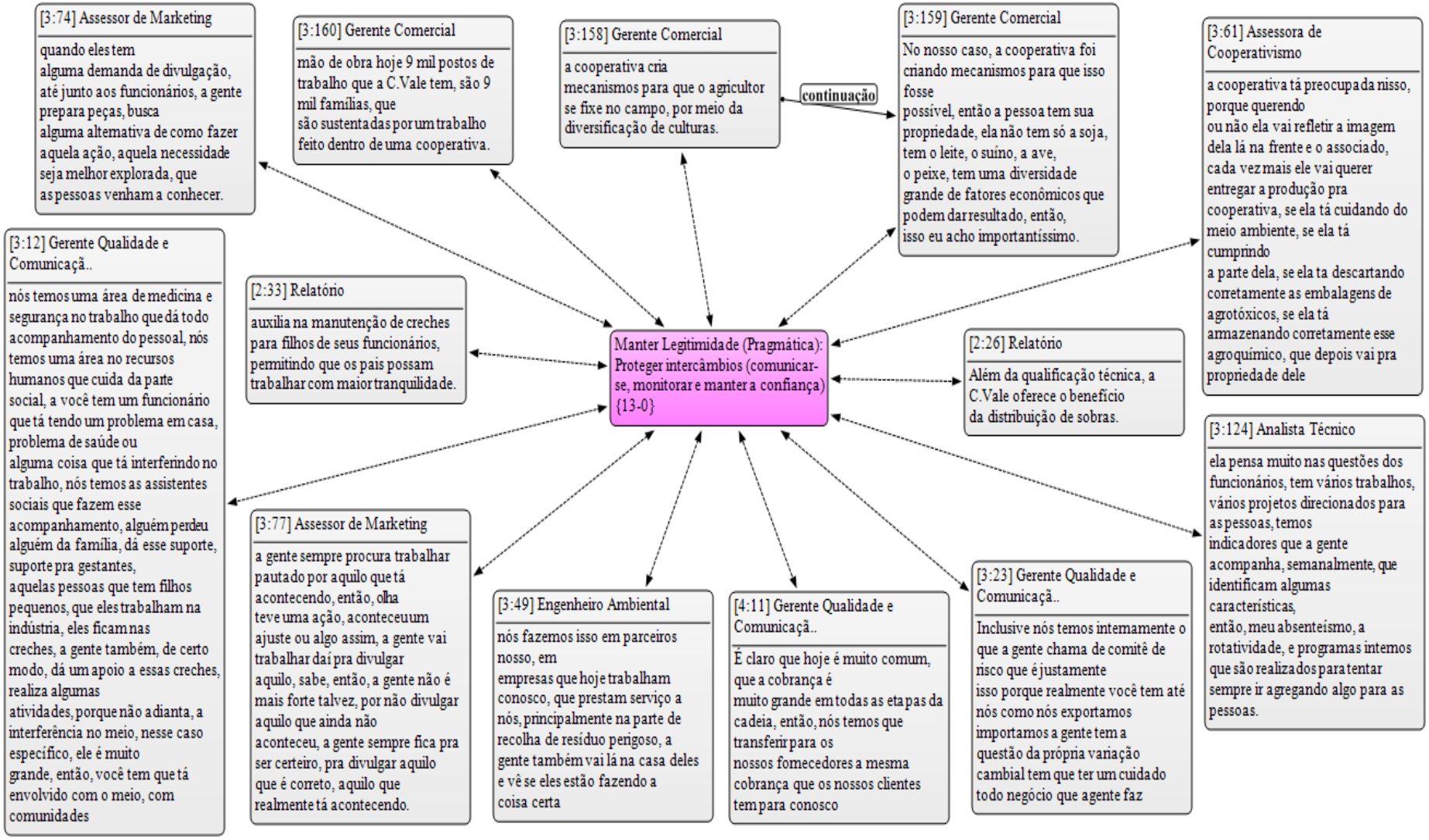


Figura 60. Estratégias para manter legitimidade (pragmática): proteger intercâmbios (comunicar-se, monitorar e manter confiança).
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A Figura 60 aponta a preocupação da cooperativa em proteger seus intercâmbios por meio da comunicação, monitoramento e manutenção da confiança. Destaca-se a preocupação da cooperativa com seus cooperados, que além de serem proprietários da cooperativa, também são fornecedores e clientes, por isso o relacionamento é baseado na confiança e transparência. A cooperativa está constantemente buscando novas alternativas de renda aos associados, por meio da diversificação das atividades, o que possibilita o desenvolvimento do pequeno e médio produtor que compõem o quadro social da C.Vale, além de receberem apoio e suporte técnico na busca de melhorias no campo.

Quanto aos colaboradores, a cooperativa demonstra o cuidado com a saúde e qualidade de vida do trabalhador, por meio de investimentos na prevenção de acidentes, medicina do trabalho, psicólogo do trabalho, dentre outros benefícios oferecidos. A cooperativa também mantém uma interação com a comunidade e com seus fornecedores, buscando estreitar a relação e aumentar a confiabilidade e credibilidade.

Todas essas ações contribuem para manutenção da confiança e credibilidade da cooperativa junto aos seus stakeholders. Freeman (1984), já afirmava que o fortalecimento das interações com os stakeholders reforça o compromisso que possa existir entre as partes interessadas, sendo que a estabilidade dessas relações depende do compartilhamento de princípios e valores, comunicação, negociação, contratação, gestão de relacionamentos e motivação, de modo que haja consistência e confiança para uma cooperação rentável.

Findada a tipologia pragmática, a Figura 61 apresenta as estratégias para manter legitimidade, conforme a tipologia moral, sendo consideradas as ações que envolvem “favorecer a boa conduta”, por meio da comunicação oficial.

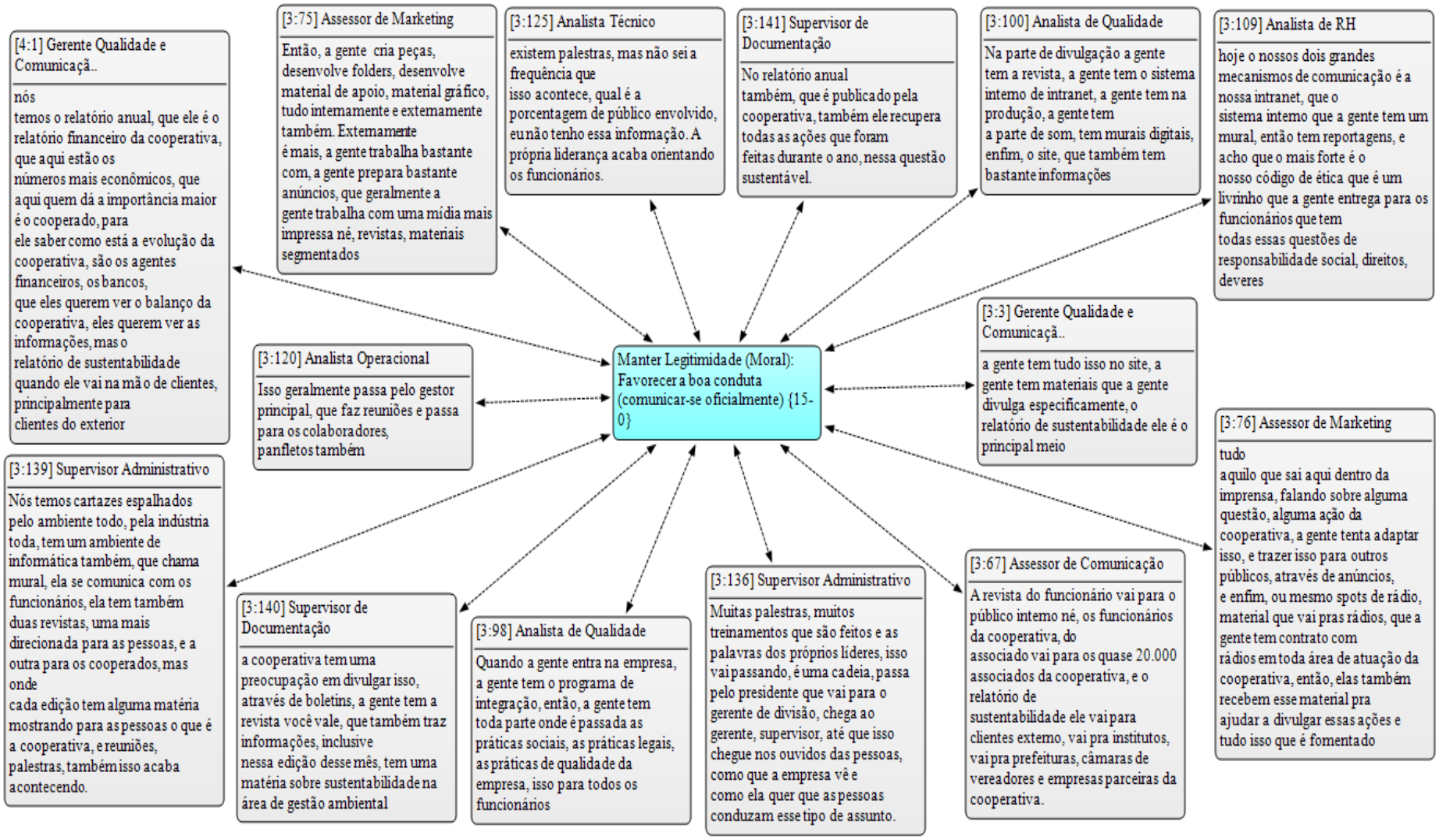


Figura 61. Estratégias para manter legitimidade (moral): favorecer a boa conduta (comunicar-se oficialmente).
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Na busca de favorecer a boa conduta, a cooperativa utiliza-se de várias formas de comunicação, conforme são apresentadas na Figura 61. O Relátorio Anual, por exemplo, é um documento com informações econômico-financeiras voltado para os cooperados e instituições financeiras. Outro relatório fornecido pela cooperativa é o Relatório de Sustentabilidade, cuja finalidade é apresentar todas as práticas sustentáveis adotadas pela empresa, sendo mais voltado para os clientes. Cabe ressaltar que apenas duas cooperativas do estado do Paraná divulgam o relatório de sustentabilidade, sendo a C.Vale, uma delas. Essa prática está de acordo com a afirmativa de Cardoso, Luca e Almeida (2016) e Morais et al. (2017), que a comunicação das ações relacionadas à sustentabilidade tem sido realizada por meio do Relatório de Sustentabilidade, cujo objetivo é evidenciar as práticas sustentáveis e divulgá-las aos stakeholders.

Além dos relatórios, a cooperativa utiliza um programa de rádio para comunicar-se com a comunidade. Segundo o Assessor de Comunicação, o programa é diário de segunda a sexta-feira com duração de dez minutos e abrange mais de cinquenta municípios da área de atuação da cooperativa no Oeste do Paraná. São divulgadas informações relacionadas com a área administrativa, social e ambiental. Também tem parceria com o jornal impresso para divulgações.

Outros meios de comunicação utilizados para divulgar as atividades e ações da cooperativa para o público interno são a Revista Você Vale, direcionada para colaboradores e associados, cartazes espalhados pela empresa, panfletos, palestras, treinamentos, apresentações teatrais e a intranet. Um ponto bem interessante é o Programa de Integração, no qual o colaborador recebe orientações sobre os direitos e deveres, sobre as práticas legais, sociais, de qualidade, entre outras, no momento em que é admitido no quadro funcional. Além disso, todo colaborador recebe um livro com o Código de Ética da cooperativa.

Apesar dos vários mecanismos de comunicação utilizados pela cooperativa, alguns gestores enfatizaram que a cooperativa faz muito mais do que divulga, principalmente relacionado às práticas ambientais, conforme afirma a Gerente Ambiental. O Analista Técnico também ressaltou que a cooperativa divulga pouco as questões sobre sustentabilidade. O Gerente de Qualidade e Comunicação Social comentou que os recursos para divulgação são menores e percebe a importância de divulgar mais. Mediante tais afirmativas, percebe-se que a cooperativa utiliza vários meios para se comunicar com os stakeholders mais próximos a ela, como os colaboradores, associados e a comunidade local.

Cabe salientar que a construção da legitimidade requer uma gestão proativa, especialmente, em situações de mudanças decorrentes da inovação e inserção de novos

produtos ou processos, ou ainda, para atuar em um novo segmento. Este processo requer adequação às exigências externas, comunicação das práticas atuais na busca de apoio e manipulação da estrutura do ambiente para novas crenças de legitimação (Suchman, 1995).

Então, por meio da comunicação das suas práticas, as organizações podem ser identificadas por símbolos, valores ou até mesmo, instituições que tem uma base forte de legitimidade social, sendo que isso requer uma mudança na missão organizacional, para ser reconhecida por suas práticas na sociedade (Dowling & Pfeffer, 1975).

Ainda na tipologia moral, a Figura 62 apresenta as estratégias para manter legitimidade, sendo consideradas as ações que envolvem “favorecer a boa conduta”, por meio da manutenção de opiniões favoráveis e do monitoramento da responsabilidade.

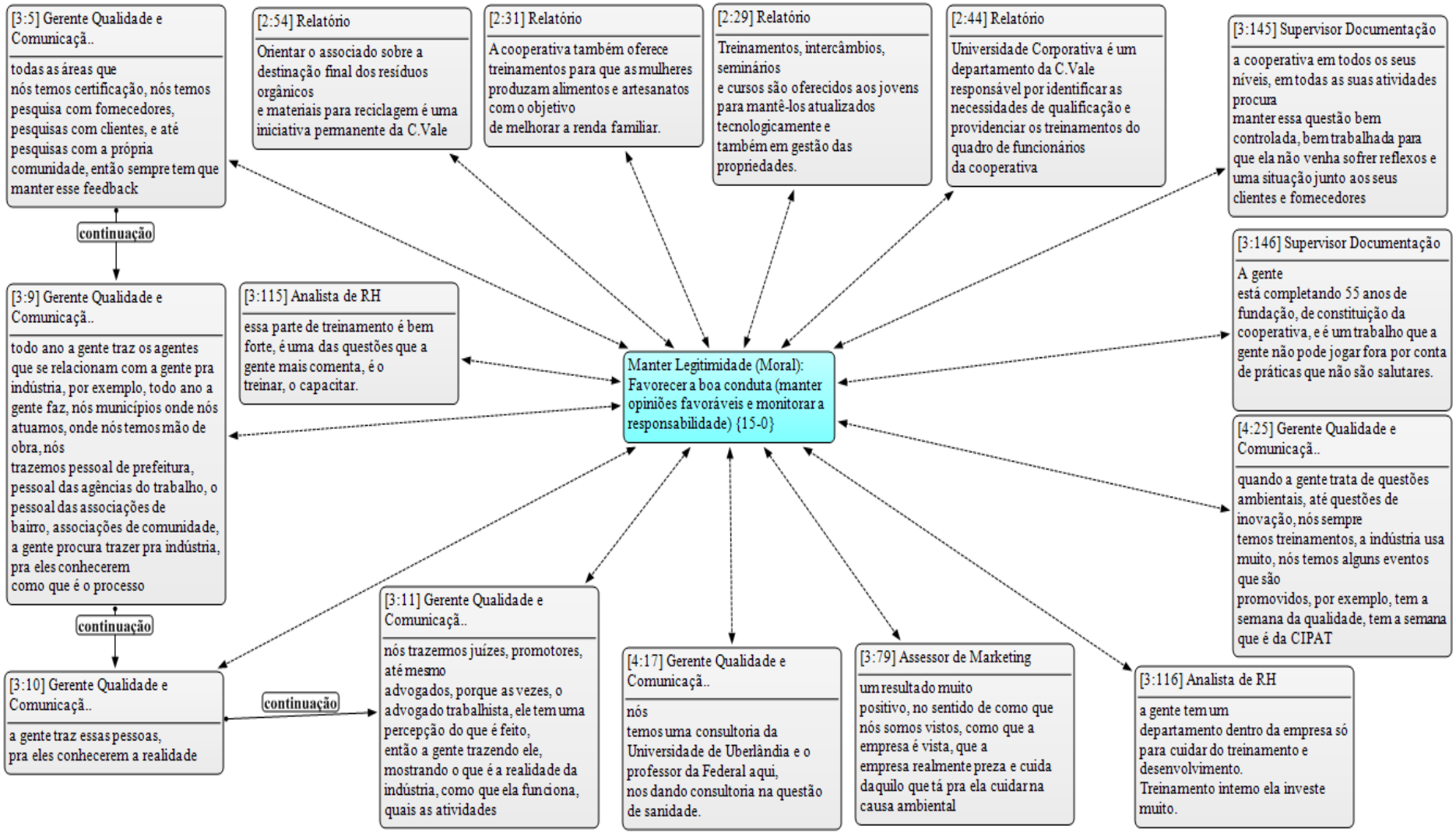


Figura 62. Estratégias para manter legitimidade (moral): favorecer a boa conduta (manter opiniões favoráveis e monitorar a responsabilidade).
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Para favorecer a boa conduta, a cooperativa também busca manter opiniões favoráveis e monitorar a responsabilidade, conforme demonstra a Figura 62. Uma forma de manter opiniões favoráveis é desenvolver e qualificar os colaboradores e associados, por meio de treinamentos, cursos, palestras, especializações e orientações. As próprias práticas sustentáveis adotadas pela cooperativa são formas de demonstrar a sua responsabilidade socioambiental, que pode-se refletir na imagem e em opiniões favoráveis.

Dentre as ações realizadas, destaca-se a iniciativa da cooperativa de mostrar a realidade ao trazer diversos stakeholders para dentro da empresa, para conhecê-la melhor. Isso pode-se configurar como uma forma de monitorar a própria responsabilidade, visto que os stakeholders tem acesso as atividades da cooperativa e podem fazer esse acompanhamento.

Para finalizar as estratégias para manter legitimidade, a Figura 63 apresenta a tipologia cognitiva, sendo consideradas as ações que envolvem "proteger pressupostos", por meio da manutenção das conexões.

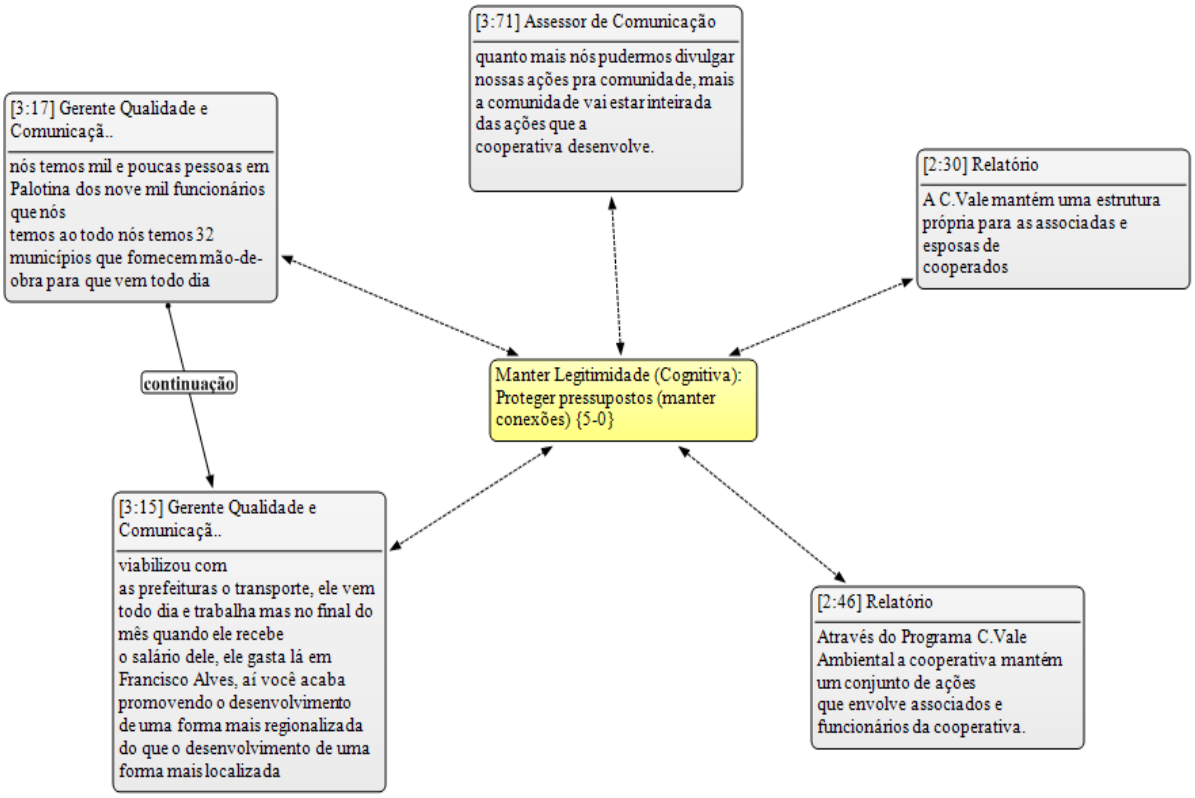


Figura 63. Estratégias para manter legitimidade (cognitiva): proteger pressupostos (manter conexões).
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Observa-se que a cooperativa busca fortemente manter uma conexão com seus colaboradores e associados, conforme apresenta a Figura 63.

Diante das estratégias para manter a legitimidade, destacaram-se na tipologia geral, as estratégias relacionadas ao favorecimento das realizações por meio do monitoramento das operações, com diversas ações realizadas pela cooperativa. Além dessa, a percepção das mudanças também foi um ponto destacado nesta tipologia. Já na pragmática, sobressaíram as estratégias referentes à proteção dos intercâmbios, por meio da comunicação, monitoramento e manutenção da confiança, seguida das estratégias de monitoramento dos interesses por meio de consultas das opiniões dos colaboradores e associados. Por sua vez, na tipologia moral, enfatizaram as estratégias para favorecer a boa conduta por meio da comunicação oficial, da manutenção das opiniões favoráveis e monitoramento da responsabilidade. Enquanto que na tipologia cognitiva, apontou-se a estratégia de manter as conexões, especialmente com os colaboradores e associados.

Na sequência são apresentados os resultados encontrados na categoria temática "estratégias para recuperar legitimidade".

5.3.3 Estratégias para recuperar legitimidade

Nesta categoria temática, buscaram-se as estratégias para recuperar legitimidade organizacional. Então, por meio do *software Atlas.ti*, foram categorizadas as unidades de registro por tema, ou seja, conforme as estratégias elencadas no modelo de Suchman (1995), foram selecionados trechos das entrevistas com gestores e responsáveis, bem como dos relatórios. A partir disso, foram geradas figuras que representam as estratégias da cooperativa, conforme são apresentadas a seguir.

As unidades de registro, conforme a categoria temática "estratégias para recuperar legitimidade", foram definidas de acordo com as seguintes tipologias: geral: reestruturar e resolver; cognitiva: explicar.

A Figura 64 apresenta as estratégias para recuperar legitimidade, conforme a tipologia geral, sendo consideradas as ações que envolvem "reestruturar" e "resolver".

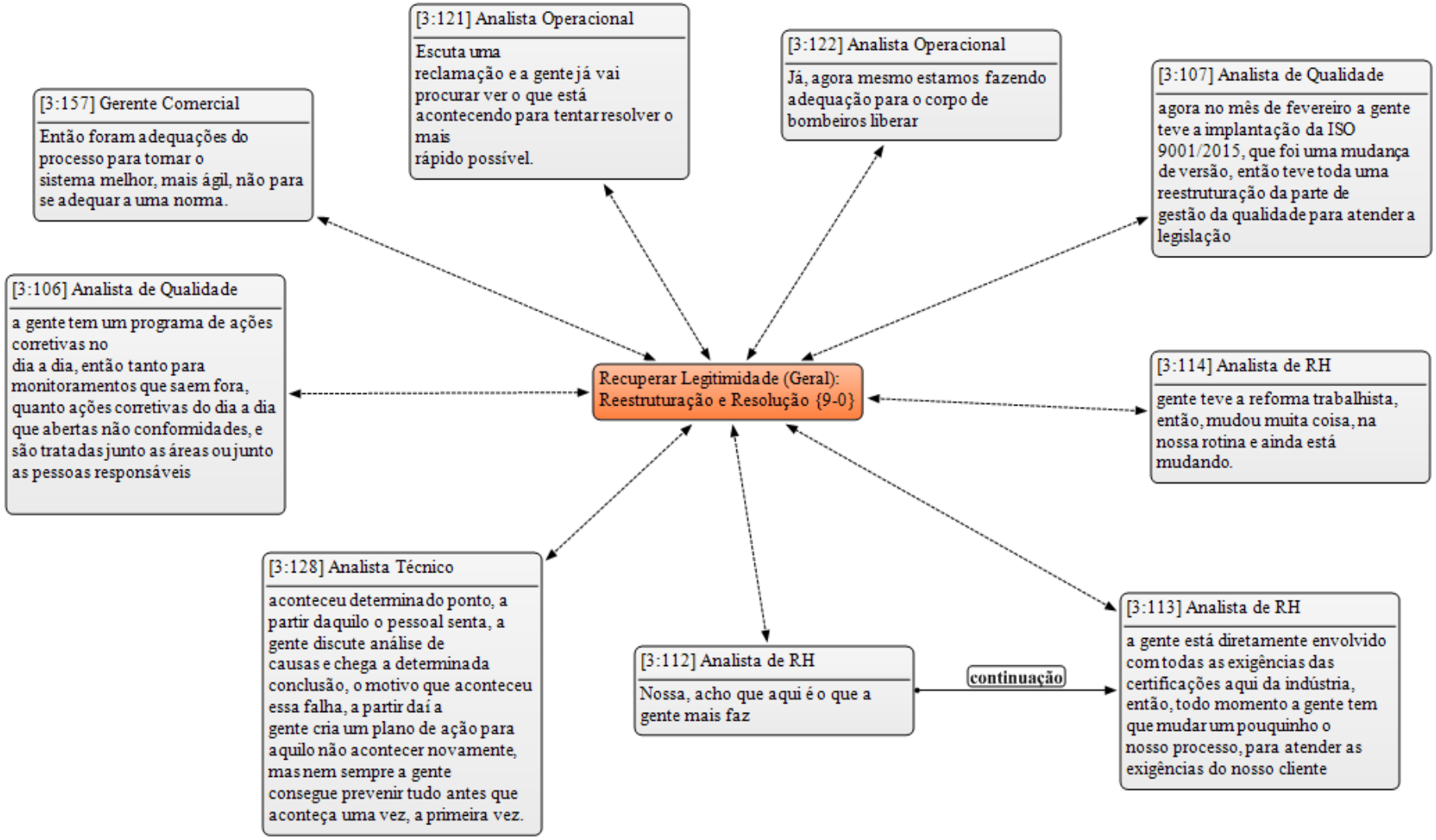


Figura 64. Estratégias para recuperar legitimidade (geral): reestruturar e resolver.
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Observa-se na Figura 64, que as estratégias para recurperar a legitimidade utilizadas pela cooperativa estão relacionadas com a reestruturação e resolução dos problemas, como adequações e melhorias nos sistemas, normas e processos, seja para atender a uma legislação ou para otimização das atividades. Além disso, ressalta-se que a cooperativa tem um programa de ações corretivas, conforme afirma a Analista de Qualidade.

Salienta-se que as organizações têm uma relação de interdependência com o ambiente, no qual emerge as necessidades de legitimidade, que por sua vez, são incorporadas e institucionalizadas na estrutura organizacional, por meio de regras, produtos, programas, técnicas, serviços e políticas, com vistas a obter legitimidade no mercado e garantir a sobrevivência. Contudo, se a legitimidade for omitida ou não estiver estabelecida, a organização se torna mais vulnerável ao julgamento e coerção dos diversos stakeholders, sendo que isso pode gerar custos e afetar seus resultados (Meyer & Rowan, 1977). Portanto, a medida em que as empresas são aceitas, a legitimidade está adquirida, então, buscam manter ou recuperar a legitimidade que foi abalada ou perdida (Beuren, Gubiani & Soares, 2013).

Neste sentido, percebe-se que a legitimidade da cooperativa ainda não foi perdida, pois suas estratégias consistem mais em ganhar e manter a legitimidade, do que em recuperá-la. As ações acima descritas para recuperá-la são mais no sentido de adaptar-se às novas necessidades e corrigir possíveis falhas de processos internos.

Na tipologia cognitiva, a Figura 65 apresenta as estratégias para recuperar legitimidade, sendo consideradas as ações que envolvem “explicar”.

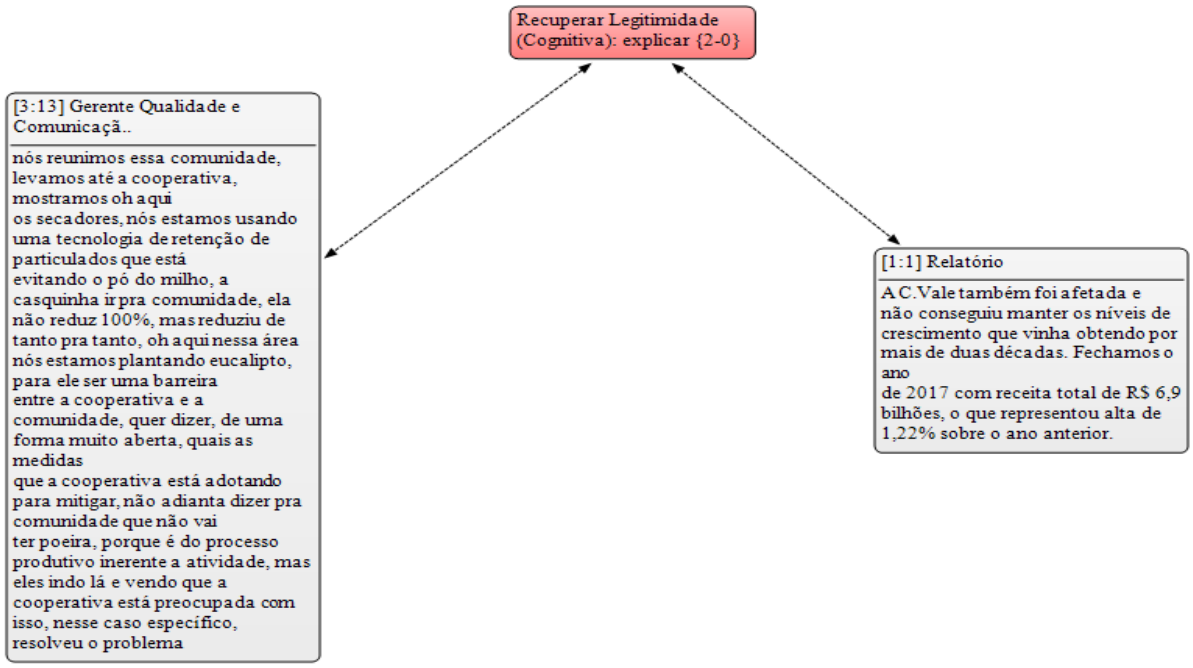


Figura 65. Estratégias para recuperar legitimidade (cognitiva): explicar.
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Na tipologia cognitiva, demonstrada na Figura 65, a estratégia para recuperar legitimidade da cooperativa foi a explicação para comunidade acerca de um problema de emissão de partículas oriundas de uma atividade da empresa. A comunidade foi convidada a ir até a cooperativa para ver como o problema está sendo resolvido por meio do uso de tecnologia que faz um controle da emissão de partículas. Também houve uma explicação do presidente da cooperativa, exposta no Relatório Anual a respeito do crescimento da cooperativa, que devido à crise econômica, representou apenas 1,22% em relação ao ano anterior (C.Vale, 2018b).

Diante das estratégias para recuperar a legitimidade, apesar de poucas, destacou-se a tipologia geral e cognitiva, por meio da reestruturação, resolução e explicação dos problemas. Assim, pode-se inferir que a cooperativa não prioriza a recuperação da legitimidade, pois ainda não foi totalmente abalada ou perdida, por isso seu enfoque maior está em ganhá-la e mantê-la.

5.3.4 Considerações finais sobre as estratégias de legitimidade

As estratégias adotadas pela cooperativa são predominantemente para ganhar legitimidade, seguida das estratégias para mantê-la. Para ganhar legitimidade, destacaram-se as estratégias relacionadas a tipologia pragmática, que envolve ações para adaptar-se às exigências, principalmente quanto ao atendimento das necessidades dos seus stakeholders e a busca pela construção da reputação, seguido da estratégia de anunciar a imagem e o produto e, por último, a cooptação de integrantes. A tipologia cognitiva destacou-se com ações para adaptar-se aos modelos por meio de reprodução de padrões, formalização e profissionalização das operações, seguido de ações para selecionar rótulos pela busca de certificações e, por fim, a institucionalização pela padronização e popularização de novos modelos.

Na sequência, evidenciou-se a tipologia moral, especialmente pela adaptação aos ideais por meio da produção de resultados adequados, seguido da persuasão pelas parcerias realizadas e demonstração de sucesso, por último apontaram-se as demonstrações simbólicas e definição de metas. Na tipologia geral destacaram-se algumas estratégias de adaptação, seleção e manipulação do ambiente de atuação da cooperativa. Resumidamente, as tipologias predominantes na estratégia para ganhar legitimidade foram a pragmática, seguida da cognitiva, moral e por fim a geral.

Para manter a legitimidade destacaram-se as estratégias relacionadas a tipologia geral, principalmente com ações voltadas para favorecer às realizações, por meio do monitoramento das operações, seguido da percepção das mudanças. Em seguida, destacou-se a tipologia moral, com ações para favorecer a boa conduta, por meio da comunicação oficial, da manutenção das opiniões favoráveis e monitoramento da responsabilidade. Na tipologia pragmática, sobressaíram as estratégias referentes à proteção dos intercâmbios, por meio da comunicação, monitoramento e manutenção da confiança, seguida das estratégias de monitoramento dos interesses por meio de consultas das opiniões dos colaboradores e associados. Por fim, na tipologia cognitiva apontou-se a estratégia de manter as conexões, especialmente com os colaboradores e associados. Resumidamente, as tipologias predominantes na estratégia para manter legitimidade foram a geral, seguida da moral, pragmática e, por último a cognitiva.

Ressalta-se que as estratégias para recuperar legitimidade foram poucas, com destaque para a reestruturação e resolução de problemas, na tipologia geral, e para explicação na tipologia cognitiva.

A legitimidade é definida por Suchman (1995, p. 574), como "uma percepção generalizada ou pressuposto de que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de um sistema socialmente construído, de normas, valores, crenças e definições". Portanto, as organizações buscam equilibrar os seus valores sociais e as suas atividades com as normas de comportamento que são aceitas pelo sistema social do qual fazem parte, caso não haja uma congruência nesta relação, a legitimidade organizacional está ameaçada, seja por questões legais, econômicas ou sanções sociais (Dowling & Pfeffer, 1975).

Neste sentido, a discussão acerca da sustentabilidade sob a perspectiva da Teoria da Legitimidade trata dos mecanismos utilizados pelas organizações para legitimar a sua atuação e institucionalizar-se diante da sociedade. Então, por meio de uma gestão socioambiental, as empresas adotam práticas mais sustentáveis, cientes de que, além da redução nos impactos ambientais, também, traz efeitos positivos na sua reputação (Garrido & Saltorato, 2015), devido à valorização da sua imagem no mercado (Souza, 2011).

Diante disso, pode-se inferir que a cooperativa busca ganhar legitimidade perante seus stakeholders ao incorporar a visão da sustentabilidade, por meio da adoção de práticas sustentáveis que englobam os aspectos econômicos, ambientais e sociais, além de ter estratégias para manter a legitimidade, visto que tal posicionamento se reflete em seus resultados e na sua reputação.

A partir desses achados, ao comparar com os estudos anteriores, encontraram-se algumas semelhanças e diferenças. No estudo de Patel e Xavier (2005), predominaram as estratégias para ganhar e recuperar a legitimidade nas tipologias pragmáticas e cognitivas. Houve poucas estratégias para manter, bem como relacionadas com a tipologia moral. Semelhante a esta pesquisa, na tipologia pragmática, Patel e Xavier (2005) encontraram estratégias de adpatação às exigências e na tipologia cognitiva foi a utilização de modelos e institucionalização. Diferentemente, não foram encontradas muitas evidências de estratégias para recuperar a legitimidade como no estudo de Patel e Xavier (2005).

Outro estudo que trouxe resultados semelhantes foi de Fank e Beuren (2010), que identificou a predominância das estratégias para manter a legitimidade, na tipologia geral, também pelo monitoramento das operações. A tipologia pragmática destacou-se pelas estratégias para ganhar legitimidade, por meio do anúncio da imagem e construção da reputação. Na tipologia moral, se destacaram as estratégias de demonstração de sucesso, seguido da produção de resultados adequados, demonstrações simbólicas e definição de metas, similar a este estudo. A cognitiva evidenciou as estratégias de popularização e padronização de novos modelos, seguido da reprodução de padrões, formalização e profissionalização de operações (adaptação aos modelos). Diferentemente, esta pesquisa apontou a adaptação aos modelos como destaque, seguido da seleção de rótulos e por último a institucionalização pela padronização de novos modelos. Fank e Beuren (2010) concluíram que a tipologia cognitiva foi predominante, seguida da pragmática, moral e geral. Neste estudo, predominou a pragmática, seguida da cognitiva, moral e geral para ganhar legitimidade e para mantê-la foi a tipologia geral, seguida da moral, pragmática e cognitiva.

Igualmente a esta pesquisa, o estudo de Beuren, Gubiani e Soares (2013) também encontraram estratégias para ganhar e manter a legitimidade, com destaque para tipologia pragmática, seguida da cognitiva, moral e geral, para ganhar legitimidade, enquanto que para mantê-la predominou a tipologia geral, seguida da moral, pragmática e cognitiva. Da mesma forma que no estudo de Farias et al. (2014), no qual também destacou-se a estratégia para ganhar legitimidade na tipologia pragmática.

Assim como Machado e Ott (2015) também identificaram que a intenção das empresas é ganhar legitimidade. Contudo, diferentemente deste estudo, houve um equilíbrio nas tipologias pragmática, moral e cognitiva. Por sua vez, para manter a legitimidade destacou-se a tipologia pragmática, enquanto que para recuperar foi a cognitiva. Semelhantemente a este estudo, as estratégias para ganhar legitimidade foram relacionadas à adaptação das exigências por meio da resposta às necessidades, na tipologia pragmática. O que diferiu foi a tipologia

moral e cognitiva, que destacou a preferência por fazer adeptos e popularização de novos modelos, sendo que no presente estudo foi a produção de resultados adequados e a adaptação aos modelos. Já as estratégias para manter a legitimidade foram semelhantes nas tipologias pragmática e moral.

Diante do exposto, pode-se inferir que apesar das particularidades de cada pesquisa, todas corroboram que as organizações buscam formas de se legitimar perante a sociedade e seus stakeholders, visto que uma das estratégias que mais se destacou foi a adaptação às exigências, principalmente com relação a responder às necessidades do mercado. Portanto, denota-se que as organizações estão preocupadas em atender às expectativas dos seus stakeholders, por isso, tem adotado práticas sustentáveis que envolvem os aspectos econômicos, ambientais e sociais, a fim de construir sua reputação no mercado de atuação.

Ressalta-se que a construção da legitimidade requer uma gestão proativa, especialmente, em situações de mudanças decorrentes da inovação e inserção de novos produtos ou processos, ou ainda, para atuar em um novo segmento. Este processo requer adequação às exigências externas, comunicação das práticas atuais na busca de apoio e manipulação da estrutura do ambiente para novas crenças de legitimação (Suchman, 1995). Neste sentido, é evidente que a proatividade da cooperativa com relação à adoção de práticas sustentáveis, se configura como uma forma de ganhar legitimidade perante seus stakeholders, visto que suas práticas vão além das determinações legais, pois buscam atender às exigências e responder às necessidades de seus principais stakeholders, especialmente dos clientes, associados, colaboradores e da comunidade.

Então, a partir da análise das estratégias de legitimidade da cooperativa, face às pressões dos stakeholders, referente à gestão da sustentabilidade, evidenciaram-se várias estratégias para ganhar e manter a legitimidade, conforme as tipologias geral, pragmática, moral e cognitiva. Assim é possível confirmar a proposição três desta pesquisa: “as organizações buscam estratégias para ganhar, manter e/ou recuperar a legitimidade organizacional, frente aos stakeholders”.

Findada a análise dos resultados, na sequência apresentam-se as considerações finais desta dissertação.

6 Considerações Finais

Essa dissertação teve como objetivo geral analisar como é a gestão da sustentabilidade para legitimidade organizacional frente às pressões dos stakeholders em uma cooperativa agropecuária do oeste do Paraná. Assim, após análise e discussão dos resultados seguindo os procedimentos metodológicos de coleta e análise dos dados, bem como o protocolo do estudo de caso, foi possível confirmar as proposições da pesquisa, ou seja, pode-se inferir que a cooperativa C.Vale busca gerenciar a sustentabilidade, por meio da adoção de práticas de sustentabilidade econômica, ambiental e social, a fim de obter e manter a legitimidade frente às pressões dos seus principais stakeholders.

Ao investigar o relacionamento da cooperativa com seus stakeholders e como interferem nas práticas de sustentabilidade, foi possível identificar os stakeholders primários e secundários, além de classificá-los conforme tipologia do Modelo Stakeholder *Salience*. Assim, os stakeholders considerados prioridade para a cooperativa foram: clientes, governo, colaboradores, associados e a comunidade local, sendo que os stakeholders secundários foram os fornecedores, instituições financeiras, concorrentes e a mídia.

Com base na tipologia de stakeholders, os clientes e o governo foram classificados como definitivos, pois são capazes de influenciar a cooperativa por meio do poder, da legitimidade e da urgência. Por sua vez, os colaboradores, associados, comunidade local e instituição financeira são stakeholders expectantes, denominados de dominantes, pois possuem os atributos poder e legitimidade para influenciar a cooperativa. Enquanto que os fornecedores e concorrentes foram classificados como latentes, sendo denominados de discricionários, pois possuem apenas o atributo legitimidade, ao passo que a mídia, também latente, mas por ter apenas poder é denominada de dormente.

A partir da identificação e classificação dos stakeholders, juntamente com a análise da percepção dos mesmos, foi possível confirmar a proposição um desta pesquisa: “os stakeholders pressionam as organizações para adotar práticas de sustentabilidade, por meio do poder, legitimidade e/ou urgência”. Neste sentido, evidenciou-se que a cooperativa busca gerenciar o relacionamento com os seus stakeholders, principalmente com os grupos prioritários, a fim de promover a satisfação dos mesmos e alcançar legitimidade, por meio do atendimento das exigências e expectativas. Percebeu-se que há uma preocupação em compartilhar os princípios, valores e práticas adotadas na empresa, por meio do envolvimento e comunicação com seus stakeholders, justamente, na busca de manter a confiança e

cooperação mútua. Isso pode ser confirmado pelos próprios stakeholders que enfatizaram o bom relacionamento com a cooperativa e a satisfação com o posicionamento da mesma.

Além disso, também foi analisado o posicionamento estratégico da empresa frente às pressões dos seus stakeholders, cujo resultado evidenciou uma postura proativa com relação à adoção de práticas sustentáveis, visto que tais práticas vão além daquilo que a legislação impõe, especialmente, para atender às exigências e expectativas do mercado consumidor. Portanto, muitas ações realizadas são iniciativas da própria cooperativa, tanto no âmbito econômico, quanto ambiental e social.

Neste sentido, também foram identificadas quais são as práticas de sustentabilidade adotadas pela cooperativa no âmbito econômico, ambiental e social. Como principais resultados da sustentabilidade econômica destacaram-se as práticas: expansão e participação de mercado, diversificação de atividades, investimentos em novas tecnologias, melhorias nos processos e sistemas, aquisições de máquinas e equipamentos, ampliações das instalações, aumento da produtividade, prêmios, reconhecimentos e certificações, assistência técnica ao produtor rural, gerenciamento de riscos e custos, envolvimento dos gestores, colaboradores e associados na busca de soluções e melhoria contínua.

Na sustentabilidade ambiental o enfoque é no uso racional dos recursos naturais para preservação ambiental, por meio do tratamento de efluentes, recuperação de matas ciliares, conservação de nascentes, reflorestamento, conservação do solo e dos rios, gestão de resíduos, programa de recolhimento e destinação adequada de resíduos de saúde animal, segregação de materiais para reciclagem, recolhimento e reciclagem de embalagens de agrotóxicos, Programa 3R’s (reduzir, reutilizar e reciclar), Programa 5S (utilização, ordenação, limpeza, saúde, disciplina), Programa PURA (Programa de Utilização Racional da Água), sistema de aproveitamento de gás metano para produção de energia (biogás), monitoramento de emissões de gases atmosféricos para qualidade do ar, sistemas de iluminação que reduzem o consumo de energia elétrica e tecnologias para o bem-estar animal. Além disso, são desenvolvidos treinamentos para promover a consciência ambiental dos colaboradores e associados.

Na sustentabilidade social evidenciaram-se práticas como: geração de emprego, renda e tributos, inclusão de minoritários (jovens aprendizes, mulheres, deficientes físicos), capacitação e qualificação dos colaboradores, associados e familiares, benefícios sociais (vale alimentação, plano de saúde, plano odontológico, assistência a gestantes, seguro de vida, ginástica laboral, auxílio-creche, participação nos resultados, financiamento a especializações e associação esportiva e recreativa), ações assistenciais a entidades carentes com campanhas

de arrecadação de agasalhos e alimentos, Programa Cooperjovem para disseminação do cooperativismo na comunidade.

É importante salientar que os stakeholders entrevistados concordam e estão satisfeitos com as práticas de sustentabilidade adotadas pela cooperativa. Contudo, reforçaram a importância de ampliar a divulgação das mesmas, visto que a cooperativa realiza muito mais ações do que de fato divulga. Assim, diante de tantas práticas de sustentabilidade adotadas pode-se confirmar a proposição dois desta pesquisa: "a sustentabilidade envolve o equilíbrio das dimensões econômica, ambiental e social", conforme preconizado pela perspectiva do *Triple Bottom Line* (Tripé da Sustentabilidade).

Quanto às estratégias de legitimidade organizacional, face às pressões dos stakeholders, referente à gestão da sustentabilidade, são predominantemente para ganhar legitimidade, seguida das estratégias para mantê-la. Para ganhar legitimidade, destacaram-se as estratégias relacionadas a tipologia pragmática, que envolve ações para adaptar-se às exigências, principalmente quanto ao atendimento das necessidades dos seus stakeholders e a busca pela construção da reputação. Na cognitiva destacaram-se as ações para adaptar-se aos modelos por meio de reprodução de padrões, formalização e profissionalização das operações. Na tipologia moral, evidenciou-se a adaptação aos ideais por meio da produção de resultados adequados, enquanto que na geral destacaram-se algumas estratégias de adaptação, seleção e manipulação do ambiente de atuação da cooperativa.

Por sua vez, as estratégias para manter legitimidade destacaram-se as estratégias relacionadas à tipologia geral, principalmente com ações voltadas para favorecer às realizações, por meio do monitoramento das operações. Em seguida, destacou-se a tipologia moral, com ações para favorecer a boa conduta, por meio da comunicação oficial, da manutenção das opiniões favoráveis e monitoramento da responsabilidade. Na pragmática, sobressaíram as estratégias referentes à proteção dos intercâmbios, por meio da comunicação, monitoramento e manutenção da confiança. Por fim, na tipologia cognitiva apontou-se a estratégia de manter as conexões, especialmente com os colaboradores e associados. Ressalta-se que as estratégias para recuperar legitimidade foram poucas, com destaque para a reestruturação e resolução de problemas, na tipologia geral, e para explicação na cognitiva.

Portanto, pode-se inferir que a cooperativa busca ganhar legitimidade perante seus stakeholders ao incorporar a visão da sustentabilidade, por meio da adoção de práticas sustentáveis que englobam os aspectos econômicos, ambientais e sociais, além de ter estratégias para manter a legitimidade, visto que tal posicionamento se reflete em seus resultados e na sua reputação. Assim, pode-se confirmar a proposição três desta pesquisa: "as

organizações buscam estratégias para ganhar, manter e/ou recuperar a legitimidade organizacional, frente aos stakeholders".

Diante de tais achados, evidencia-se a visão mercadológica da cooperativa em estudo, dado que enfatiza o atendimento das exigências e expectativas de seus stakeholders definitivos, sendo os clientes e o governo. Neste sentido, percebe-se uma forte preocupação com o desenvolvimento e crescimento econômico, por meio de diversas práticas que promovem a sustentabilidade econômica da cooperativa, não obstante, associado a preservação e conservação ambiental, por meio do uso racional dos recursos naturais. Paralelo a isso, também nota-se o enfoque social, especialmente, pelas próprias características do cooperativismo, no que tange a sua forma de constituição, por meio da união e cooperação de pessoas em prol de objetivos em comum, além de aspectos como a geração de emprego, renda e tributos, bem como novas alternativas de produção para o pequeno produtor, fatos que contribuem para o desenvolvimento econômico e social da região.

Apesar dos stakeholders definitivos serem os clientes e o governo, por terem os três atributos (poder, legitimidade e urgência), os associados, colaboradores e a comunidade também foram classificados como stakeholders primários, porém, possuem apenas dois atributos (poder e legitimidade), visto que nem sempre suas reivindicações são atendidas imediatamente, pois ainda que esses grupos sejam imprescindíveis para a existência e continuidade das atividades da cooperativa, existe uma flexibilidade na negociação dos seus interesses devido ao relacionamento existente entre eles. Assim, a cooperativa adota um posicionamento proativo na adoção de práticas de sustentabilidade, a fim de ganhar e manter a legitimidade perante seus principais stakeholders.

Portanto, o modelo teórico proposto nesta pesquisa foi confirmado neste estudo de caso, visto que as pressões dos stakeholders, por meio do poder, legitimidade e/ou urgência, promovem a adoção de práticas de sustentabilidade nas dimensões econômica, ambiental e social, para ganhar, manter e/ou recuperar a legitimidade organizacional frente as demandas dos stakeholders.

Como sugestões de melhorias nesta gestão da sustentabilidade, propõe-se a cooperativa algumas soluções. Primeiramente, com relação à divulgação interna das práticas sustentáveis, sugere-se que haja um envolvimento maior dos colaboradores, principalmente daqueles que não atuam diretamente em setores relacionados, pois muitos alegaram não ter total conhecimento de tais ações da cooperativa. Isso pode ser feito por meio de um programa específico para comunicação com todos os colaboradores, de todos os setores, visto que, apesar da cooperativa disponibilizar tais informações em revistas, na intranet ou em murais,

nem todos tem iniciativa de se informar, por isso, é importante que essa ação de conscientização e disseminação da informação seja provocada e oportunizada pela própria cooperativa, principalmente por meio dos gestores, que tem um papel fundamental na difusão da visão da sustentabilidade a suas equipes.

Com relação à comunicação externa das práticas de sustentabilidade, sugere-se ampliar a quantidade e abrangência das informações divulgadas, por exemplo, por meio de canais que propiciam maior alcance, como as redes sociais e a propaganda na televisão, para o público em geral. Inclusive, é possível utilizar a própria embalagem dos produtos para informar alguma ação ambiental e social da cooperativa, para atrair a atenção dos próprios consumidores. Além disso, como o programa de rádio foi destacado pelos associados e gestores, sugere-se ampliar o tempo de programa e as informações divulgadas, visto que o programa atinge várias emissoras de rádio da região e pode manter a comunidade informada acerca das ações da cooperativa.

Quanto ao Relatório de Sustentabilidade, sugere-se adequar as diretrizes do GRI (*Global Reporting Iniciative*) e divulgá-lo aos demais stakeholders e não apenas com ênfase para os clientes do mercado externo, além de ampliar as informações, visto que a cooperativa faz muito mais do que divulga. Cabe ressaltar que apesar da C.Vale ter uma conta no *facebook,* em nenhum momento foi mencionado nas entrevistas pelos seus stakeholders e também não consta essa informação no próprio *site* da cooperativa. Então, poderiam explorar mais essa ferramenta de comunicação com o público.

Outra forma de envolver a comunidade e comunicar as práticas da cooperativa é promover alguns eventos relacionados, como por exemplo a "semana do meio ambiente", então, neste período a cooperativa desenvolve atividades com os colaboradores, associados e a comunidade local para mostrar as práticas ambientais adotadas. Poderia também oportunizar a realização de visitas técnicas pelas escolas, universidades e outras empresas, para apresentar à sociedade as práticas adotadas. Outro ponto de melhoria é com relação aos indicadores, que apesar de tê-los, poderiam ser ampliados. Para tanto, sugere-se a utilização de um sistema integrado de gestão da sustentabilidade, com indicadores econômicos, ambientais e sociais, de todas as unidades da cooperativa, assim, é possível gerenciar o desempenho de modo sistêmico e mais eficiente.

É evidente que a cooperativa é proativa na adoção de práticas de sustentabilidade e está à frente de muitas empresas na gestão da sustentabilidade, o que tem se refletido no seu desempenho e imagem perante seus stakeholders. Ressalta-se que a construção da legitimidade requer uma gestão proativa, especialmente, diante das contingências e demandas

da sociedade e do mercado consumidor. Por isso, as organizações precisam ter a capacidade de adaptar-se às exigências e expectativas dos seus stakeholders, por meio da adoção de estratégias e práticas que atendam as necessidades emergentes.

Neste contexto de discussão da sustentabilidade, ainda incipiente na cultura brasileira, mas extremamente importante pela necessidade emergente de um desenvolvimento sustentável do planeta, de modo que as futuras gerações tenham condições e qualidade de vida, as organizações tem um papel fundamental de buscar novas formas de gestão que atendam as suas necessidades econômicas, sendo ambientalmente corretas e socialmente justas. Assim, por meio de uma gestão da sustentabilidade que busque o equilíbrio dos aspectos econômicos, ambientais e sociais é possível obter ganhos econômicos-financeiros, além de reduzir os impactos ambientais e gerar benefícios sociais, sendo que isso pode se refletir na imagem e reputação, contribuindo para legitimidade organizacional perante a sociedade.

Neste sentido, ressalta-se a contribuição desta pesquisa para a organização em estudo e ao segmento cooperativista, pois a partir da compreensão mais detalhada do relacionamento da cooperativa com seus stakeholders é possível aperfeiçoar a gestão da sustentabilidade para atender às demandas internas e externas. Além disso, trouxe evidências empíricas da importância do papel da sociedade, por meio dos diversos stakeholders, na incorporação de práticas ambientais e socais nas organizações, visto que as empresas obtêm a legitimidade a partir da aceitação de suas práticas, as quais precisam ser condizentes com os valores socialmente construídos.

Portanto, destaca-se a contribuição científica decorrente da lacuna de pesquisa identificada, por meio do aprofundamento e aplicação da Teoria dos Stakeholders e da Teoria da Legitimidade, pois reforçou e confirmou os pressupostos dessas teorias na realidade organizacional. Assim como a perspectiva do *Triple Bottom Line* foi comprovada pela evidência das práticas de sustentabilidade econômica, ambiental e social. Isso permite a ampliação da discussão e a reflexão no meio acadêmico para o desenvolvimento de novas pesquisas com essa temática.

Como sugestões de pesquisas futuras, propõem-se a discussão de um modelo de sistema de gestão integrado de sustentabilidade, para desenvolvimento e gerenciamento de indicadores econômicos, ambientais e sociais, que seja adequado as cooperativas. Assim como, pode-se realizar uma pesquisa com abordagem quantitativa que abrange a população de cooperativas agropecuárias do Brasil, para investigar a gestão da sustentabilidade. Também é possível ampliar o escopo da pesquisa para outros segmentos industriais.

Referências

Aerts, W., & Cormier, D. (2009). Media legitimacy and corporate environmental communication. *Accounting, Organizations and Society*, *34*(1), 1-27.

Aguiar, R. M. (2015). *Análise quantitativa da percepção dos stakeholders no processo de gerenciamento de áreas contaminadas no Brasil* (Dissertação de Mestrado). Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo, SP, Brasil.

Almeida, M. R. A. (2014). *Disclosure de práticas socioambientais na indústria Frigorífica de Porto Velho, Rondônia* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, RO, Brasil.

Alves, J. F. V. (2012). *Relação entre desempenho ambiental e desempenho econômico de empresas no Brasil e na Espanha.* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE, Brasil.

Andrews, K. R. (1962). *Strategy and structure:* chapters in the history of the industrial enterprise, Cambridge, Mass: MIT Press.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy.* Harmondsworth: Penguin.

Azapagic, A. (2003). Systems approach to corporate sustainability: a general management framework. *Trans IChemE*, *81*(2), 303-316.

Azapagic, A. & Perdan, S. (2000). Indicators of sustainable development for industry: a general framework. *Trans IChemE, 78*(2), 243-261.

Barbosa, M. F. N.; Cândido, G. A., & Barbosa, E. M. (2014). Percepção de stakeholders acerca da contribuição das estratégias ambientais para a sustentabilidade do município e competitividade da empresa: estudo de caso em empresa do setor sucroalcooleiro no Estado da Paraíba. *Holos, 01*(30), 191-209.

Bardin, L. (2010). *Análise de Conteúdo.* 4a ed. Lisboa: Edições 70.

Bauer, M. M. (2013). *Estudo sobre a evidenciação ambiental e social voluntária das empresas de capital aberto em relatórios anuais* (Tese de Doutorado). Universidade Feevale, Novo Hamburgo, RS, Brasil.

Beuren, I. M., Boff, M. L. (2008, setembro). Estratégias de legitimidade organizacional de Lindblom (1994) predominantes nos relatórios da administração do período de 1997 a 2006 de empresas familiares. *Anais do Encontro da ANPAD (EnAnpad),* Rio de Janeiro, RJ, Brasil, XXXII. Recuperado de http://www.anpad.org.br/admin/pdf/CON-B304.pdf.

Beuren, I. M., Hein, N., & Boff, M. L. (2011). Estratégias de legitimidade organizacional de Lindblom *versus* geração familiar gestora de empresas familiares. *Revista Iberoamericana de Contabilidad e Gestion, 9*(17), 1-20.

Beuren, I. M., Gubiani, C. A., & Soares, M. (2013). Estratégias de legitimidade de Suchman evidenciadas nos relatórios da administração de empresas públicas do setor elétrico. *Revista Administração Pública, 47*(4), 849-875.

Binda, N., & Ghelen, I. (2012). Construção de sustentabilidade em cooperativas agrícolas. *Anais do Encontro Nacional da Anppas*, Belém, PA, Brasil, 6.

Boff, M. L. (2007). *Estratégias de legitimidade organizacional de Lindblom na evidenciação ambiental e social em relatórios da administração de empresas familiares.* (Dissertação de Mestrado). Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, SC, Brasil.

Bonacchi, M., & Rinaldi, L. (2007). DartBoards and clovers as new tools in sustainability planning and control. *Business Strategy and the Environment, 16*, 461-473.

Borges Junior, P. (2015). *Análise da associação entre desempenho socioambiental e disclosure socioambiental de empresas do setor elétrico brasileiro* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, ES, Brasil.

Bortoluzzi, F., Leismann, E. L., & Johann, J. A. (2016). Governança Corporativa: o caso da Cooperativa Copacol. *Revista Metropolitana de Sustentabilidade*, *6*(3), 23-40.

Boszczowski, A. K. (2010). *O engajamento de stakeholders como elemento chave para a estratégia de sustentabilidade corporativa* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil.

Braga, C., Sampaio, M. S. A., Santos, A., & Silva, P. P. (2011). Fatores determinantes no nível de divulgação ambiental no setor de energia elétrica no Brasil. *Advances in Scientific and Applied Accounting, 4*(2), 230-262.

Brasil. (2017a). Conferência das Nações Unidas sobre desenvolvimento sustentável. *Rio+20*. Recuperado de: http://www.rio20.gov.br/.

Brasil. (2017b). Ministério do Meio Ambiente. *Acordo de Paris***.** Recuperado de: http://www.mma.gov.br/.

Brasil. (2018a). Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981. Política Nacional do Meio Ambiente. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6938.htm.

Brasil. (2018b). Lei nº 10.165, de 27 de dezembro de 2000. Alterações na Política Nacional do Meio Ambiente. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L10165.htm#art3.

Brock, V. F. (2012). *Gestão estratégica de operações sustentáveis: perspectiva institucional e abordagem dos stakeholders* (Dissertação de Mestrado). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, Brasil.

Buysse, K., & Verbeke, A. (2003). Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective. *Strategic Management Journal, 24*, 453-470.

Callado, A. L. C. (2010). *Modelo de mensuração da sustentabilidade empresarial: uma aplicação em vinícolas localizadas na serra gaúcha.* (Tese de Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

Callado, A. L. C. & Fensterseifer, J. E. (2010). Indicadores de sustentabilidade: uma abordagem empírica a partir de uma perspectiva de especialistas. *Anais do Simpósio de*

Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPO), São Paulo, SP, Brasil, 13.

Cardoso, V. I. C., Luca, M. M. M., & Almeida, T. A. (2016). Práticas de *disclosure* econômico e socioambiental nas maiores empresas do Brasil. *Revista de Administração da UFSM, 9*(1), 156-173.

Carvalho, P. L. (2015). *Desempenho financeiro das empresas sustentáveis que participam do índice do carbono eficiente* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, Brasil.

Castilho Filho, J. P. (2014). *Relacionamento de marketing com stakeholders a partir da perspectiva da sustentabilidade: estudo na Ibema Cia. Brasileira de Papel* (Tese de Doutorado). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil.

Cintra, R. F. (2013). *Stakeholders e setor turístico brasileiro: uma investigação na cidade de Londrina-Pr* (Dissertação de Mestrado). Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR, Brasil.

Claro, P. B. O., & Claro, D. P. (2004). Desenvolvimento de indicadores para monitoramento da sustentabilidade: o caso do café orgânico. *Revista de Administração, 39*(1), 18-29.

Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *The Academy of Management Review, 20*(1), 92-117.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure.* Chapters in the history of the American Industrial Enterprise, Cambridge: MIT Press.

Cho, C. H., & Patten, D. M. (2007). The role of environmental disclosures as tools of legitimacy: a research note. *Accounting, Organizations and Society*, *32*(7-8), 639-647.

Corrêa, M. D. (2009). *Relação entre o nível de divulgação ambiental e o desempenho ambiental das empresas componentes do Índice Bovespa.* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil.

C.Vale, Cooperativa Agroindustrial. (2018a). A C.Vale. Recuperado de http://www.cvale.com.br.

C.Vale, Cooperativa Agroindustrial. (2018b). Relatório 2017. Recuperado de http://www.cvale.com.br.

C.Vale, Cooperativa Agroindustrial. (2018c). Relatório de Sustentabilidade. Recuperado de http://www.cvale.com.br.

C.Vale, Cooperativa Agroindustrial. (2018d). Revista Você Vale. Ano 19, n. 104, jan./fev. 2018.

Czesnat, A. O., & Machado, D. D. P. (2012). Legitimação na evidenciação de informações socioambientais entre as empresas de telecomunicações listadas na Bovespa. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, 9*(3), 291-305.

Czinkota, M., Kaufmann, H. R., & Basile, G. (2014). The relationship between legitimacy,

reputation, sustainability and branding for companies and their supply chains. *Industrial Marketing Management, 43*(1), 91-101.

Dart, R. (2004). The legitimacy of social enterprise. *Nonprofit Management and leadership, 14*(4), 411-424.

Deegan, C. (2002). Introduction: the legitimising effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 15*(3), 282-311.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). *Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa*. In Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Orgs). Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 15-42.

Dias, R. (2009). *Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade*. São Paulo: Atlas.

Dias Filho, J. M. (2007, setembro). Políticas de evidenciação contábil: um estudo do poder preditivo e explicativo da Teoria da Legitimidade. *Anais do Encontro da Anpad (EnAnpad),* Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 31.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review, 48*(2), 147-160.

Domenico, D. D. (2012). *Características das empresas de capital aberto e os indicadores da contabilidade de gestão ambiental (CGA)* (Dissertação de Mestrado). Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, SC, Brasil.

Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *The Academy of Management Review, 20*(1), 65-91.

Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: social values and organizational behavior. *The Pacific Sociological Review, 18*(1), 122-136.

Dragomir, V. D. (2013). Who are the participative stakeholders? Insights from corporate social and environmental programmes. *Procedia Social and Behavioral Sciences, 75*, 553-562.

Duarte, R. G. (2013). *Informações ambientais das empresas de capital aberto no Ceará: análise de conteúdo à luz da Teoria da Legitimidade* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Fortaleza, Fortaleza, CE, Brasil.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st Century Business.* Capstone: Oxford

Engert, S., & Baumgartner, R. J. (2016). Corporate sustainability strategy bridging the gap between formulation and implementation..*Journal of Cleaner Production, 113*, 822-834.

Epstein, M. J., & Roy, M. J. (2001). Sustainability in action: identifying and measuring the key performance drivers. *Long Range Planning, 34*, 585-604.

Epstein, M. J. (2008). Implementing corporate sustainability: measuring managing social and environmental impacts. *Strategic Finance, 1*(1), 25-31.

Eugênio, T. (2010). Avanços na divulgação de informação social e ambiental pelas empresas e a teoria da legitimidade. *Revista Universo Contábil, 6*(1), 102-118.

Fank, O. L., & Beuren I. M. (2010). Evidenciação das estratégias de legitimidade da tipologia de Suchman (1995) nos relatórios da administração da Petrobrás. *Revista de Contabilidade e Organizações, 4*(10), 25-47.

Farias, K. T. R. (2008). *A relação entre divulgação ambiental, desempenho ambiental e desempenho eonômico nas empresas brasileiras de capital aberto: uma pesquisa utilizando equações simultâneas.* (Dissertação de Mestrado) – Univerisdade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP, Brasil.

Farias, L. G. Q. (2013). *Estratégias de legitimidade de Suchman evidenciadas pelas empresas brasileiras destinatárias do pedido do Carbon Disclosure Project* (Tese de Doutorado). Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil.

Farias, L. G. Q., Andrade, J. C. S., Góes, M. F. B., Rabelo Filho, R. L. N. (2014). Estratégias de legitimidade como resposta ao problema das mudanças climáticas: o caso Braskem. *Reuna, 19*(2), 135-152.

Faucheux, S., Froger, G., & Noel, J. F. (1995). What forms of rationality for sustainable development? *Journal of Socio-Economics, 24*(1), 169-209.

Fernandes, V. D. C., Vasconcelos, A. D. V. H., Valadão Junior, V. M. (2014). Gestão socioambiental em Ong's: um olhar a partir do desempenho empresarial e suas percepções como *stakeholders* de outras organizações. *Revista Metropolitana de Sustentabilidade, 4*(2), 25-46.

Ferreira, G. (2017). *Cooperativas agrícolas do Paraná são Oasis de Prosperidade.* Agronegócio, Gazeta do Povo. Recuperado de http://www.gazetadopovo.com.br/agronegocio/colunistas/giovani-ferreira/cooperativas-agricolas-do-parana-sao-oasis-de-prosperidade-e37f9xrhkulx24fjcefy9rnvr.

Ferreira Neto, J. V. (2016). *Desastres ecológicos e seus impactos no disclosure e nos investimentos socioambientais: um estudo em empresas brasileiras* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil.

Ferreira, M. C., Silva, A. H. C., & Machado Neto, M. M. (2012). A evidenciação social voluntária e o acidente nuclear de Fukushima: um estudo de caso da Eletronuclear. *Revista Universo Contábil, 8*(4), 76-96.

Figueiredo, R. B. J. A. (2011). *Análise da contribuição da agenda 21 para gestão do relacionamento entre empresas e comunidades: estudo de caso na Petrobras* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, Brasil.

Fonseca, L. P., Madruga, L. R. R. G., Mazza, V. M. S., Teixeira, M.G., Streck, L. (2014). Cooperativismo e sustentabilidade: um estudo sobre a produção científica na base web of science. *Revista de gestão e organizações cooperativas, 1*(1), 12-22.

Franzolin, M. C. (2011). *Práticas de sustentabilidade ambiental no ciclo produtivo de uma cooperativa agroindustrial no Paraná: um estudo de caso* (Dissertação de Mestrado). Centro Universitário Franciscano, Curitiba, PR, Brasil.

Freitas, G. S. (2002). *A conciliação de práticas cooperativas com o desafio da conquista e manutenção da sustentabilidade: o caso da cooperativa regional de agricultores familiares ecologistas (Ecovale)* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre, RS, Brasil.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach.* Boston: Pitman.

Freeman, R. E. (2004). The stakeholder approach revisited. *ZFWU, 5*(3), pp. 228-254.

Froehlich, C. (2013). Publicações internacionais sobre sustentabilidade: uma revisão de artigos com o uso da técnica de análise de conteúdo qualitativa. *Rev. Adm. UFMS, 7*(2), 178-195.

Garcia, E. A. R. (2016). *A influência do disclosure na relação entre corporate social performance e corporate financial performance* (Tese de Doutorado). Universidade de Fortaleza – UNIFOR, Fortaleza, CE, Brasil.

Garrido, G., & Saltorato, P. (2015). Isomorfismo, eficiência simbólica e legitimidade social na institucionalização da sustentabilidade socioambiental nas organizações contemporâneas. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento, 5*(2), 69-82.

Gati, A. M. (2015). *Gestão corporativa socioambiental e competitividade empresarial* (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Ghemawat, P. (2007). *A estratégia e o cenário dos negócios*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.

Gherardi, L., Guthrie, J., & Farneti, F. (2014). Stand-alone sustainability reporting and the use of GRI in Italian Vodafone: a longitudinal analysis. *Procedia Social and Behavioral Sciences, 164*(1), 11-25.

Godoi, C. K., & Mattos, P. L. C. L. (2006). Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: Godoi, C. K., Bandeira-de-Melo, R., & Silva, A. B. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.* São Paulo: Saraiva.

Gomes, G. A. (2009). *Proposta de modelo de maturidade em responsabilidade socioambiental corporativa setorial: estudo empírico aplicado ao setor da construção civil de Minas Gerais* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, Belo Horizonte, MG, Brasil.

Gomes, P. R. (2015). *Estrutura analítica sistêmica de seleção de modelos de avaliação de sustentabilidade: uma proposta com base no caso do etanol de cana-de-açúcar no Estado de São Paulo.* (Tese de Doutorado). Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Carlos, Brasil.

Gruba, M. C., Dutra, I. de S., Stock, M. R. de M. (2013). Acciones estratégicas de sostenibilidad socioeconómica y ambiental: estudio del eslabón productor del sector de la carne. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade – GeAS, 2*(2), pp. 24-49.

Guimarães, T. M. (2014). *A compensação dos gestores, a sustentabilidade empresarial e os impactos no desempenho, valor e risco das empresas brasileiras* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG, Brasil.

Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive***,** *17*(2), 56-69.

Hahn, R., & Kuhnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: a review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production, 59*(1), 5-21.

Hoss, O., Rojo, C. A., Grapeggia, M., Sousa, A. F., Lezana, A. G. R., Dal Vesco, D. G. (2010). *Gestão de ativos intangíveis: da mensuração à competitividade por cenários*. São Paulo: Atlas.

Iap, Instituto Ambiental do Paraná. (2018). Recuperado de: http://www.iap.pr.gov.br.

Kerlinger, F.N. (1980). *Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais.* São Paulo: EPU.

Klein, E. L. (2011). *Fatores determinantes da construção ao desenvolvimento sustentável: um estudo com base no setor de mineração brasileiro* (Dissertação de Mestrado). Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças – FUCAPE, Vitória, ES, Brasil.

Kumm, F. M. (2016). *Aplicabilidade da auditoria para evidenciar práticas de sustentabilidade nos relatórios de gestão das cooperativas agroindustriais do Oeste do Paraná* (Dissertação de Mestrado Profissional). Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, PR, Brasil.

Lang, J. (2009). *Gestão ambiental: estudo das táticas de legitimação utilizadas nos relatórios da administração de empresas listadas no ISE.* (Dissertação de Mestrado). Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, SC, Brasil.

Lauermann, G. J. (2016). *Análise do desempenho em cooperativas agropecuárias: avaliação do equilíbrio entre as perspectivas econômico-financeiras e econômico-sociais* (Dissertação de Mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, PR, Brasil.

Leite, A. E., & Batalha, M. O. (2016). Agricultura sustentável e cooperativismo: quais ligações possíveis? *Interciência, 41*(10), 660-667.

Li, D., Zheng, M., Cao, C., Chen, X., Ren, S., & Huang, M. (2017). The impact of legitimacy pressure and corporate profitability on green innovation: evidence from China top 100. *Journal of Cleaner Production, 141*(1), 41-49.

Lightstone, K., & Driscoll, C. (2008). Disclosing elements of disclosure: a test of legitimacy theory and company ethics. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 25*(1), 7-21.

Lima, L. F. de. (2013). *Estratégias e práticas de gestão, orientadas à sustentabilidade, apropriadas pelas cooperativas agropecuárias do Sul do Brasil* (Tese de doutorado). Universidade Federal do Paraná – UFPR, Curitiba, PR, Brasil.

Lindblom, C.K. (1993). The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure. In *Critical Perspectives on Accounting Conference*, New York.

Luca, M. M. M., Cardoso, V. I. C., Vasconcelos, A. C., Pontes, A. B. (2014). Análise da produção científica referente à temática de sustentabilidade em pesquisas da administração. *Administração: ensino e pesquisa, 15*(3), 469-500.

Lustosa, M. C. (2003). Industrialização, meio ambiente, inovação e competitividade. In May, P. H., Lustosa, M. C., & Vinha, V. (Orgs.), *Economia do meio ambiente: teoria e prática* (Cap. 6, pp. 155-172). Rio de Janeiro: Elsevier.

Lyra, M. G., Gomes, R. C., & Jacovine, L. A. G. O papel dos *stakeholders* na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. *RAC, 13*(3), 39-52, 2009.

Mainardes E. W., Alves, H., Raposo, M., & Domingues, M. J. C. S. (2011). Um novo modelo de classificação de *stakeholders*. *Anais do Encontro de Estudos em Estratégia (Anpad),* Porto Alegre, RS, Brasil, 5.

Macêdo, N. M. M. N, Gadelha, M. A., & Cândido, G. A. (2014). Apresentação da construção dos parâmetros à aplicação do modelo conceitual tridimensional de performance social de Carrol. *Revista de Administração da UFSM, 7*(2), 230-248.

Machado, D. P. (2014). *A evidenciação ambiental como instrumento de gestão de legitimidade social em empresas brasileiras de capital aberto* (Dissertação de Mestrado). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, Brasil.

Machado, D. P., & Ott, E. (2015). Estratégias de legitimação social empregadas na evidenciação ambiental: um estudo à luz da teoria da legitimidade. *Revista Universo Contábil, 11*(1), 136-156.

Marconatto, D. A. B., Trevisan, M., Pedrozo, E. A., & Saggin, K. D. (2013). Saindo da trincheira do desenvolvimento sustentável: uma nova perspectiva para a análise e a decisão em sustentabilidade. *Revista de Administração Mackenzie, 4*(1), 15-43.

Martins, E. S., Rossetto, C. R., Rossetto, C. R., Ferreira, E. (2010). Estudo da sustentabilidade empresarial: o caso de uma cooperativa gaúcha. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, 8*(3), 457-482.

Martins, G. et al. (2014). *Agro: conjuntura e cooperativismo.* Curitiba: Ocepar; Sescoop/PR.

Mascena, K. M. C. (2013). *Priorização de stakeholders: um estudo em empresas que divulgam relatórios com a estrutura da Global Reporting Initiative – GRI no Brasil* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Mauerhofer, V. (2008). 3-D Sustainability: an approach for priority setting in situation of conflicting interests towards a sustainable development. *Ecological Economics, 64*, 496-506.

Mazza, V. M. S., Madruga, L. R. R. G., Maculan, C. G., Ávila, L. V., Duarte, T. L. (2016, dezembro). Sustentabilidade social em um arranjo produtivo local do agronegócio no Estado do Rio Grande do Sul na percepção de seus *stakeholders*. *Anais do Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente (ENGEMA),* São Paulo, SP, Brasil, 18. Recuperado de http://engemausp.submissao.com.br/18/anais/arquivos/423.pdf.

Melo, M. M. D. (2014). *Divulgação de informações da sustentabilidade empresarial e sua relação com os investimentos socioambientais e a governança corporativa das empresas listadas no índice de sustentabilidade empresarial (ISE) da BM&FBovespa* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, Brasil.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: formal structure as myth and ceremony. *The American Journal of Sociology*, *83*(2), 340-363.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review, 22*(4), 853-886.

Mobus, J. L. (2005). Mandatory environmental disclosures in a legitimacy theory context. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *18*(4), 492-517.

Montibeler Filho, G. (1999). *O mito do desenvolvimento sustentável* (Tese de doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, SC, Brasil.

Morais, C. M.; Zevericoski, G. A.; Ferrarezi, J. S.; Gehlen, K. R. H.; & Reis, L. G. (2017). Produção acadêmica brasileira no contexto dos relatórios de sustentabilidade: uma análise bibliométrica. *Revista Gestão, Finanças e Contabilidade, 7*(2), 197-217.

Morgan, G. (2006). *Imagens da organização*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Moura, L. G. V. (2002). *Indicadores para a avaliação da sustentabilidade em sistemas de produção da agricultura familiar: o caso dos fumicultores de Agudo-RS.* (Dissertação de Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

Munk L., Souza, R. B. de. (2009). A relevância do ser humano no contexto de institucionalização e legitimação do paradigma da sustentabilidade. *Revista de Gestão USP, 16*(3), pp. 1-14.

Ocb, Organização das Cooperativas Brasileiras. (2017a). *Agenda Institucional do Cooperativismo, 2017*. Recuperado de http://www.somoscooperativismo.coop.br/publicacao/1/agenda-institucional-do-cooperativismo.

Ocb, Organização das Cooperativas Brasileiras. (2017b). *Cooperativismo*. Recuperado de http://www.somoscooperativismo.coop.br.

Ocb, Organização das Cooperativas Brasileiras. (2017c). Aliança cooperativa internacional. Recuperado de http://www.ocb.org.br/aci.

Ocb, Organização das Cooperativas Brasileiras. (2018a). *Série gestão cooperativa: guia para dirigentes de cooperativas.* Recuperado de http://www.ocb.org.br/publicacao/15/guia-pratico-para-dirigentes-de-cooperativas.

Ocb, Organização das Cooperativas Brasileiras. (2018b). *Manual de boas práticas de governança cooperativa*. Recuperado de http://www.ocb.org.br/publicacao/16/manual-de-governanca-cooperativa.

Ocb, Organização das Cooperativas Brasileiras. (2018c). *Fundamentos do cooperativismo.* Recuperado de http://www.ocb.org.br/publicacao/29/fundamentos-do-cooperativismo.

Ocergs, Organização das Cooperativas do Rio Grande do Sul. (2017). *Expressão do Cooperativismo Gaúcho 2017: ano-base 2016.* Recuperado de http://www.sescooprs.coop.br/app/uploads/2017/07/sescooprs-expressao-cooperativismo-gaucho-2017.pdf.

Ocepar, Organização das Cooperativas do Paraná. (2016a). *Cooperativismo Paranaense: desenvolvimento sustentável no campo e na cidade.* Recuperado de http://www.paranacooperativo.coop.br.

Ocepar, Organização das Cooperativas do Paraná. (2016b, agosto). *O Cooperativismo no Paraná e o Sistema Ocepar.* Recuperado de http://www.paranacooperativo.coop.br.

Ocepar, Organização das Cooperativas do Paraná. (2016c). *Relatório de atividades e prestação de contas: exercício social de 2016; plano de ação: exercício social de 2017.* Recuperado de http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/images/Comunicacao/2017/relatorio/Relatorio_Atividades_2016_2017.pdf.

Ocepar, Organização das Cooperativas do Paraná. (2017). *Cooperativismo.* Recuperado de http://www.paranacooperativo.coop.br.

Ocesc, Organização das Cooperativas de Santa Catarina. (2017). *Prestação de contas e relatório de atividades 2016.* Recuperado de http://admin.ocesc.org.br/padrao_itens/arquivos/233.pdf.

O'Donovan, G. (2002). Environmental disclosures in annual report. Extending the apllicability and predictive power of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 15*(3), 344-371.

Oliveira, D. P. R. (2001). *Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática.* São Paulo: Atlas.

Patel, A., & Xavier, R. (2005). Legitimacy challenged: James Hardie Industries and the asbestos case. In *The Annual Meeting of the Australian and New Zealand Communication Association*, Christchurch, New Zealand, p. 1-14.

Pavão, Y. M. P. (2012). *A capacidade de gestão dos stakeholders e o ambiente organizacional: relações e impactos no desempenho das cooperativas do Brasil* (Tese de Doutorado). Universidade Vale do Itajaí, Biguaçu, SC, Brasil.

Pavão, Y. M. P., & Rossetto, C. R. (2015). *Stakeholder Management Capability and Performance in Brazilian Cooperatives. Review of Business Management, 17*(55), 870-889.

Pearce, D. W., Barbier, E. B., Markandya, A. (1989). *Blueprint for a green economy.* London: Earth-scanç.

Pedersen, E. R. (2000). All animals are equal, but: how managers in multinational corporations perceive stakeholders and societal responsibilities. *CBS Center for Corporate Social Responsibility, 5*, 1-24.

Petrini, M., & Pozzebon, M. (2010). Integrating sustainability into business practices: learning from Brazilian firms. *Brazilian Administration Review***,** *7*(3), 362-378.

Porter, M. E. (2002). Vantagem competitiva: criando e sustentado um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus.

Purcidonio, P. M. (2013). *Modelo de governança da sustentabilidade focado no relacionamento entre as organizações e seus atores* (Tese de Doutorado). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Rêgo, B. P. (2017). *Governança corporativa e disclosure socioambiental nas companhias listadas na BM&FBovespa* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE, Brasil.

Reynolds, P. (2013). Hotel companies and corporate environmentalism. *Tourism & Management Studies, 9*(1), 7-12.

Reverte, C. (2009). Determinants of corporate social responsibility disclosure ratings by Spanish listed firms. *Journal of Business Ethics*, *88*(1), 351-366.

Rover, S. (2009). *Disclosure ambiental de empresas potencialmente poluidoras: características da informação ambiental e explicações para a divulgação voluntária no Brasil*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

Rodrigues, R. (2008). *Cooperativismo: democracia e paz, surfando a segunda onda.* São Paulo.

Sampaio, M. S., Gomes, S. M. S., Bruni, A. L., Dias Filho, J. M., & Lima Filho. (2010, novembro). Evidenciação de informações socioambientais, teoria da legitimidade e isomorfismo: um estudo com mineradoras brasileiras. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos*, Belo Horizonte, MG, Brasil, XVII. Recuperado de https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/746/746.

Sancovschi, M., & Silva, A. H. C. (2006). Evidenciação social corporativa: estudo de caso da empresa Petróleo Brasileira S.A. *Sociedade, Contabilidade e Gestão, 1*(1), 42-57.

Santos, L. R. S. (2014). *Trabalho e Sustentabilidade: manejo de Andiroba pela Coopfitos e comunidade Canãa no município de Manaquiri* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Amazonas, Manaus, AM, Brasil.

Schmitt, C. S., Hayde, C. T., Dreher, M. T. (2013). Sustentabilidade como vantagem competitiva: uma análise bibliométrica. *Estratégia & negócios, 6*(2), 157-176.

Scott, W. R. (1977). Effectiveness of organizational effectiveness studies. In P. S. Goodman 8cJ. M. Pennings (Eds.). *New perspectives on organizational effectiveness*: 63-95. San Francisco: Jossey-Bass.

Silva, M. A. (2013). *O Índice de Sustentabilidade Empresarial e a percepção do investidor: um estudo das empresas entrantes no índice nos anos de 2011 a 2013* (Dissertação de Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Somoscoop, Revista Prêmio. (2018). Melhores do Ano 2016. Recuperado de http://premiosomoscoop.coop.br/revista/index.html.

Souza, E. R. (2011). *A influência das ações de responsabilidade social na legitimidade organizacional de uma empresa do setor elétrico*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.

Spangenberg, J. H., & Bonniot, O. (1998). Sustainability indicators: a compass on the road towards sustainability. *Wuppertal Paper, 81,* 1-30.

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review***,** *20*(3), 571-610.

Sydorovych, O., & Wossink, A. (2008). The meaning of agricultural sustainability: evidence from a conjoint choice survey. *Agricultural Systems, 98,* 10-20.

Szabo, V., Costa, B. K., Ribeiro, H. C. M. (2014). Stakeholders e sustentabilidade: produção científica internacional e nacional entre 1998 e 2011. *Revista Brasileira de Estratégia, 7*(2), 174-190.

Tachizawa, T. (2007). *Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira*. 4 ed. São Paulo: Atlas.

Valentie, L. S. M. (2016). *A pesquisa em sustentabilidade e estratégia: a partir de um estudo bibliométrico.* (Dissertação de Mestrado) – Universidade Nove de Julho, São Paulo, SP, Brasil.

Veleva, V., Hart, M., Greiner, T., Crumbley, C. (2001). Indicators of sustainable production. *Journal of Cleaner Production, 9*, 447-452.

Vidigal, I. P. N. (2013). *Governança ambiental corporativa no contexto da resiliência: a certificação ambiental sob o enfoque do desenvolvimento sustentável* (Dissertação de Mestrado). Escola Superior Dom Helder Câmara, Belo Horizonte, MG, Brasil.

Vinha, V. (2003). As empresas e o desenvolvimento sustentável: da ecoeficiência à responsabilidade social corporativa. In: May, P. H., Lustosa, M. C., & Vinha, V. (Orgs.). *Economia do meio ambiente: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Vinha, V. (2010). As empresas e o desenvolvimento sustentável: a trajetória da construção de uma convenção. In: May, P. H. (Org.). *Economia do meio ambiente: teoria e prática*. 2a ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Volpentesta, J. R. (2017). Creación de un método de integración de grupos de interés al gobierno de las empresas. *Estudios Gerenciales, 30*, 1-13.

Walter, S. A., & Bach, T. M. (2009). Adeus papel, marca-textos, tesoura e cola: inovando o processo de análise de conteúdo por meio do Atlas.ti. *Anais do Evento Seminários de Administração (Semead)*, São Paulo, SP, Brasil, 12.

Walter, S. A., & Scarpin, M. R. S. (2011). A sustentabilidade ambiental como uma prática estratégica: o caso da Fujiro. *Anais do Evento Seminários de Administração (Semead)*, São Paulo, SP, Brasil, 14.

Warren, C. A. B. (2002). Qualitative Interviewing. In: Gubrium, J. F., & Holtstein, J. A. (Org.). *Handbook of interviewing research: context & method*. Sage Publications.

Wink, P. K. S. (2012). *Reação aos acidentes ambientais: evidências em uma empresa de mineração do mercado brasileiro.* (Dissertação de Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil.

Yin, R. K. (2002). *Case study research: design and methods*. 3 ed. London: Sage Publications.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS GESTORES

Nº	Bloco 1 – Stakeholder
1	**Identificação e Posicionamento Estratégico**
1.1	Quem são os stakeholders considerados imprescindíveis para a continuidade da organização, pois tem elevada interdependência? (primários: acionistas, investidores, empregados, clientes, fornecedores, governo e comunidade).
1.2	Quem são os stakeholders que, de certo modo, influenciam ou são influenciados pela empresa, mas não estão envolvidos diretamente com as suas operações, e não são essenciais para sua sobrevivência? (secundários: mídia, concorrentes, grupos políticos, associações).
1.3	Existe alguma pressão desses grupos para adoção de práticas mais sustentáveis na empresa? Que tipo de pressão e por qual grupo é realizada?
1.4	Como a empresa se posiciona estrategicamente frente às pressões dos stakeholders? (reativa: faz menos que o necessário; defensiva: faz o mínimo necessário; acomodação: faz tudo o que é necessário; proativa: faz além do necessário).
2	**Tipologia de Stakeholder (latente)**
2.1	Existe algum stakeholder que tem poder para impor sua vontade sobre a empresa, seja ele, coercitivo (ameaça), normativo (legislação) ou utilitário (detém recursos ou informações), com relação às práticas de sustentabilidade? O stakeholder percebe as ações sustentáveis como desejáveis ou apropriadas? O stakeholder tem alguma urgência na resposta da organização às suas solicitações? (dormente: possui poder).
2.2	As ações sustentáveis adotadas pela empresa são percebidas como desejáveis ou apropriadas por quais stakeholders? O stakeholder tem algum poder de influência nas práticas sustentáveis? O stakeholder tem alguma urgência na resposta da organização às suas solicitações? (discricionário: possui legitimidade).
2.3	Qual stakeholder tem mais urgência nas suas reivindicações com relação às práticas de sustentabilidade? O stakeholder tem algum poder de influência nas práticas sustentáveis? O stakeholder percebe as ações sustentáveis como desejáveis ou apropriadas? (exigente: possui urgência)
3	**Tipologia de Stakeholder (expectante)**
3.1	Qual stakeholder tem poder de influência sobre a empresa e reconhece a importância das práticas sustentáveis? A empresa divulga algum relatório (anual e de responsabilidade social e ambiental) para esse stakeholder? (dominante: possui poder e legitimidade).
3.2	Tem algum stakeholder com reivindicações legítimas e urgentes com relação às ações sustentáveis, mas não tem poder de influência sobre a cooperativa? (dependente: possui legitimidade e urgência).
3.3	Existe algum stakeholder que tem urgência em suas reivindicações e poder de influência sobre as práticas sustentáveis, mas que não são legitimas? (perigoso: possui urgência e poder).
4	**Tipologia de Stakeholder (definitivo)**
1.1	Qual stakeholder tem poder de influência sobre as práticas sustentáveis, tem urgência no atendimento de suas reivindicações e percebe as ações de sustentabilidade como desejáveis e apropriadas? (possuem os três atributos: poder, legitimidade e urgência).
1.2	É o stakeholder que tem prioridade para a cooperativa?
1.3	Como a cooperativa gerencia o relacionamento com esse stakeholder?
5	**Tipologia de Stakeholder (não-stakeholder)**
1.1	Existe algum grupo ou indivíduo que não influencia e nem é influenciado pela organização? (não possui nenhum atributo)
Nº	**Bloco 2 - Práticas de Sustentabilidade**
1	**Dimensão Econômica**
1.1	Como a empresa reduz as devoluções ou trocas de mercadorias?
1.2	Como a empresa amplia a participação no mercado?
1.3	A empresa busca tecnologias voltadas para maior produtividade?
1.4	Como a empresa amplia a lucratividade?
1.5	Como a empresa expande o mercado de atuação?
1.6	A empresa insere as pessoas ligadas ao cliente no desenvolvimento de novos produtos?
1.7	A empresa envolve os colaboradores na resolução de problemas organizacionais?
1.8	A empresa provê instalações e equipamentos adequados aos processos de trabalho?
1.9	A empresa busca novos equipamentos e processos que conduzam à sustentabilidade organizacional?
1.10	A empresa controla a produtividade? De que forma?
2	**Dimensão Social**
2.1	A empresa vincula os interesses de colaboradores, acionistas e sociedade aos planos e objetivos da organização?

2.2	A empresa proporciona carreira e remuneração satisfatória aos colaboradores?
2.3	A empresa dá prioridade aos habitantes locais para ocupação de postos de trabalho?
2.4	Existem procedimentos padronizados para a contratação de pessoas?
2.5	A empresa informa/comunica às comunidades interna e externa dos resultados organizacionais?
2.6	Existe segurança para o trabalhador no ambiente de trabalho?
2.7	A empresa desenvolve as competências dos colaboradores? De que forma?
2.8	A empresa envolve os colaboradores na melhoria dos produtos e processos?
2.9	A empresa participa ou desenvolve ações sociais junto à comunidade local? Quais?
2.10	A empresa inclui grupos sociais considerados minoritários nos quadros funcionais?
3	**Dimensão Ambiental**
3.1	A empresa desenvolve mecanismos para prevenir a geração de passivo ambiental? Quais?
3.2	Há um tratamento de efluentes dos processos operacionais? Como?
3.3	Há uma destinação correta dos rejeitos resultantes do processo de produção? Como?
3.4	A empresa busca reduzir o consumo de energia? Como?
3.5	Existe a substituição de energias convencionais por energias renováveis? Quais?
3.6	A empresa busca reduzir a emissão de gases tóxicos ou de efeito estufa? Como?
3.7	A empresa busca reduzir a utilização de produtos tóxicos ou nocivos ao meio ambiente? Como?
3.8	A empresa busca certificações ou selos de qualidade ambiental? Já tem? Quais?
3.9	A empresa busca desenvolve a conscientização ambiental dos colaboradores? De que forma?
3.10	A empresa adota produtos e embalagens que permitam sua reciclagem após o uso?
Nº	**Bloco 3A - Estratégias para Ganhar Legitimidade**
1	**Geral**
1.1	Como a organização faz para se adequar as pressões do público que compõem o ambiente de atuação da organização, com relação às práticas sustentáveis?
1.2	Como a organização se comunica com os diversos envolvidos em busca de apoio as práticas sustentáveis atuais?
1.3	Como a organização faz para manipular/modificar a estrutura do ambiente para criar novas crenças de legitimação e novo apoio do público?
2	**Pragmática**
2.1	Como a organização lida com as exigências/preferências dos clientes?
2.2	Como a organização faz para localizar e atrair novos integrantes?
2.3	Quais são os critérios de seleção dos cooperados/colaboradores/fornecedores?
2.4	A organização divulga as práticas de sustentabilidade? Para quem? Qual canal de comunicação utilizado?
2.5	A organização divulga os investimentos despendidos nessas práticas? Para quem? Qual canal de comunicação utilizado?
2.6	Foi percebido algum reflexo da divulgação dessas práticas para cooperativa? Atraiu novos integrantes? (clientes, cooperados, colaboradores, comunidade, etc.).
3	**Moral**
3.1	A organização tem produzido resultados concretos e satisfatórios para os grupos de interesse, com relação às práticas sustentáveis?
3.2	Como a organização mensura e avalia a satisfação dos grupos de interesse com relação às práticas sustentáveis?
3.3	Existe algum tipo de parceira com outras entidades que são respeitadas pela sociedade por realizaram práticas sustentáveis?
3.4	De algum modo há uma unificação dos esforços com outras entidades, para realizar essas práticas?
3.5	A empresa utiliza-se de símbolos para demonstrar as práticas sustentáveis ao seu público?
3.6	Ao definir os objetivos da organização com relação às práticas de sustentabilidade, são utilizados critérios morais, como eficiência, responsabilidade, confidencialidade, confiabilidade, capacidade de resposta, etc.?
3.7	A empresa possui indicadores de desempenho relacionados às práticas sustentáveis?
4	**Cognitiva**
4.1	A organização buscou algum modelo/padrão de práticas de sustentabilidade que é utilizado por outra entidade, para aplicar na cooperativa? Ou essas práticas foram definidas pelos gestores da organização?
4.2	As práticas sustentáveis são processos formalizados na organização?
4.3	Há profissionalização nas operações da organização? Segue-se uma hierarquia e competência das atividades?
4.4	O ambiente em que a empresa está inserida é favorável à adoção de práticas sustentáveis?

4.5	A empresa possui algum tipo de certificação relacionada à sustentabilidade?
4.6	A empresa compartilhou com outra entidade alguma prática adotada?
4.7	As práticas são padronizadas na empresa? É possível que outra entidade consiga utilizar também?
Nº	**Bloco 3B - Estratégias para Manter Legitimidade**
1	**Geral**
1.1	Como a organização monitora/acompanha o ambiente de atuação, para conhecer as reações, crenças e valores do público, com relação à sustentabilidade?
1.2	Existe um planejamento das ações com relação à sustentabilidade da organização?
1.3	A empresa trabalha com possíveis cenários para antecipar-se aos desafios do futuro?
1.4	A empresa utiliza algum tipo de prevenção de falhas nas operações internas?
1.5	Existe uma priorização na divulgação das práticas de sustentabilidade?
1.6	Já ocorreu algum dano ambiental, social ou econômico, que a empresa precisou realizar alguma ação corretiva?
1.7	A empresa tem algum plano/reserva de contingência ou ação preventiva para minimizar os impactos que possam prejudicar o meio ambiente e a sociedade?
2	**Pragmática**
2.1	A empresa consulta a opinião dos demais gestores com relação à adoção de práticas sustentáveis? E como eles reagem a isso?
2.2	Existe algum tipo de monitoramento/acompanhamento do relacionamento com o público (clientes, fornecedores, cooperados, etc.) para manter a confiabilidade das relações?
2.3	Como é feita a comunicação com esses públicos, com relação às práticas sustentáveis?
3	**Moral**
3.1	Existe alguma comunicação oficial/formalizada dessas práticas? Para quem?
3.2	Ao definir as estratégias da empresa, especialmente, com relação às práticas de sustentabilidade, foi pautado na ética, valores e crenças sociais? Como isso foi incorporado nas estratégias?
3.3	Houve algum tipo de consultoria com profissionais especializados para adoção dessas práticas?
3.4	Como a empresa monitora/define as suas responsabilidades com relação ao meio social e ambiental?
4	**Cognitiva**
4.1	Como a empresa mantém o relacionamento e comunicação com o seu público, com relação às práticas sustentáveis?
Nº	**Bloco 3C - Estratégia para Recuperar Legitimidade**
1	**Geral**
1.1	Em algum momento ocorreu algum tipo de problema de cunho ambiental, social e econômico, que a empresa precisou realizar alguma ação corretiva?
1.2	A empresa já precisou se reestruturar com relação algum processo/operação/estrutura para atender algum requisito ambiental, social e econômico da organização?
1.3	Como a empresa lida com acontecimentos imprevistos relacionados ao meio ambiente ou problemas de cunho social e econômico?
2	**Pragmática**
2.1	Em algum momento a empresa rejeitou/negou algum tipo de atividade ou acusação com relação às práticas de sustentabilidade?
2.2	A empresa já precisou criar um sistema ou designar pessoas para monitorar/controlar a reincidência de problemas relacionados à sustentabilidade?
3	**Moral**
3.1	A empresa já precisou se justificar (admitir a falha) sobre algum fato ocorrido relacionado à sustentabilidade, perante o público (clientes, fornecedores, colaboradores, comunidade, etc.)?
3.2	A empresa já precisou se desculpar por algum fato ocorrido relacionado à sustentabilidade, perante o público (clientes, fornecedores, colaboradores, comunidade, etc.)?
3.3	A empresa já teve que substituir algum funcionário por algum tipo de influência negativa ou por não atender aos requisitos da política de sustentabilidade da organização?
3.4	A empresa já modificou ou implantou algum procedimento/processo para melhorar/recuperar algum aspecto relacionado à sustentabilidade da cooperativa? Qual?
4	**Cognitiva**
4.1	A empresa já precisou se explicar sobre algum fato ocorrido relacionado à sustentabilidade, bem como sobre suas práticas de sustentabilidade, perante o público (clientes, fornecedores, colaboradores, comunidade, etc.)?

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM COLABORADORES

Nº	Bloco 1 – Stakeholder
1.1	Como você se sente na cooperativa?
1.2	Você considera os colaboradores uma prioridade para cooperativa?
1.3	O que você pensa a respeito da sustentabilidade nas organizações, de um modo geral?
1.4	O que você pensa a respeito das ações sustentáveis adotadas pela cooperativa?
1.5	De alguma maneira você contribui ou cobra a cooperativa para adoção de práticas mais sustentáveis?
1.6	Em algum momento você já solicitou alguma melhoria ou sugeriu alguma solução para a cooperativa?
1.7	Você acredita que tem poder para influenciar a cooperativa na adoção de práticas mais sustentáveis?
1.8	Qual é o nível de urgência no atendimento das reivindicações dos colaboradores?
	Bloco 2 – Práticas de Sustentabilidade
2.1	Você tem conhecimento das práticas de sustentabilidade adotadas pela cooperativa? (econômicas, sociais e ambientais).
2.2	Quais são as práticas econômicas adotadas pela cooperativa?
2.3	Quais são as práticas ambientais adotadas pela cooperativa?
2.4	Quais as práticas sociais adotadas pela cooperativa?
	Bloco 3A – Estratégias para Ganhar Legitimidade
3.1	Como a cooperativa envolve os colaboradores nestas questões de sustentabilidade? (geral)
3.2	Como a cooperativa lida com as reivindicações, sugestões, solicitações dos colaboradores? (pragmática)
3.3	A cooperativa divulga as suas ações e investimentos, referente às questões de sustentabilidade, aos colaboradores? De que forma? (pragmática).
3.4	Você está satisfeito com o seu trabalho na cooperativa? (moral)
3.5	A empresa faz algum tipo de avaliação da satisfação dos colaboradores? (moral)
3.6	As práticas sustentáveis são processos formalizados na organização? (cognitiva)
3.7	As atividades do seu trabalho são padronizadas? (cognitiva)
	Bloco 3B – Estratégias para Manter Legitimidade
3.8	Existe algum planejamento no seu setor com relação à sustentabilidade? (geral)
3.9	Existe algum tipo de prevenção de falhas nas operações do seu setor? (geral)
3.10	A cooperativa consulta à opinião dos colaboradores com relação à adoção de práticas sustentáveis? Se sim, o que você acha disso? (pragmática).
3.11	Como é o relacionamento da cooperativa com os colaboradores? (pragmática/cognitiva).
3.12	Como é feita a comunicação das práticas sustentáveis aos colaboradores? (moral/cognitiva).
3.13	A cooperativa faz algum tipo de monitoramento com relação às práticas sustentáveis no seu setor? (moral).
	Bloco 3C – Estratégias para Recuperar Legitimidade
3.14	Já aconteceu algum dano ambiental, social ou econômico ocasionado pela atividade do seu setor? Se sim, como a empresa lidou com isso? (geral)
3.15	O seu setor já foi reestruturado/modificado para atender algum requisito ambiental, social ou econômico? (geral).
3.16	Em algum momento a cooperativa rejeitou ou negou algum tipo de atividade ou acusação com relação às práticas de sustentabilidade? (pragmática).
3.17	A cooperativa já precisou substituir algum funcionário devido alguma influência negativa ou por não atender aos requisitos da política de sustentabilidade da organização? (moral).
3.18	A cooperativa já precisou se explicar aos colaboradores sobre algum fato ocorrido com relação às questões sustentáveis? (cognitiva).

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM ASSOCIADOS

Nº	Bloco 1 – Stakeholder
1.1	Como você se sente na cooperativa?
1.2	Você considera os associados uma prioridade para cooperativa?
1.3	O que você pensa a respeito da sustentabilidade, de um modo geral?
1.4	O que você pensa a respeito das ações sustentáveis adotadas pela cooperativa?
1.5	De alguma maneira você contribui ou cobra a cooperativa para adoção de práticas mais sustentáveis?
1.6	Em algum momento você já solicitou alguma melhoria ou sugeriu alguma solução para a cooperativa, com relação às questões de sustentabilidade?
1.7	Você acredita que tem poder para influenciar a cooperativa na adoção de práticas mais sustentáveis?
1.8	Qual é o nível de urgência no atendimento das reivindicações dos associados da cooperativa?
	Bloco 2 – Práticas de Sustentabilidade
2.1	Você tem conhecimento das práticas de sustentabilidade adotadas pela cooperativa? (econômicas, sociais e ambientais).
2.2	A cooperativa faz algum tipo de exigência para adoção de práticas sustentáveis na sua propriedade? Quais?
2.3	Quais são as práticas sustentáveis adotadas na sua propriedade?
2.4	Quais são as práticas econômicas adotadas pela cooperativa?
2.5	Quais são as práticas ambientais adotadas pela cooperativa?
2.6	Quais as práticas sociais adotadas pela cooperativa?
	Bloco 3A – Estratégias para Ganhar Legitimidade
3.1	Como a cooperativa envolve os associados nestas questões de sustentabilidade? (geral)
3.2	Como a cooperativa lida com as reivindicações, sugestões, solicitações dos associados? (pragmática)
3.3	A cooperativa divulga as suas ações e investimentos, referente às questões de sustentabilidade, aos associados? De que forma? (pragmática).
3.4	Você está satisfeito com os resultados da cooperativa? (moral)
3.5	A empresa faz algum tipo de avaliação da satisfação dos associados? (moral)
3.6	As práticas sustentáveis são processos formalizados na cooperativa? E na sua propriedade? (cognitiva)
3.7	As atividades na sua propriedade são padronizadas? Segue algum modelo estipulado pela cooperativa (cognitiva).
	Bloco 3B – Estratégias para Manter Legitimidade
3.8	Existe um planejamento das ações com relação à sustentabilidade entre a cooperativa e a sua propriedade? (geral).
3.9	A cooperativa consulta à opinião dos associados? De que forma? (pragmática).
3.10	Como é feita a comunicação das práticas sustentáveis aos associados? (moral).
3.11	A cooperativa faz algum tipo de monitoramento/acompanhamento/assistência com relação às práticas sustentáveis na sua propriedade? (moral).
3.12	Como é o relacionamento da cooperativa com os associados? (cognitiva).
	Bloco 3C – Estratégias para Recuperar Legitimidade
3.13	Já aconteceu algum dano ambiental, social ou econômico ocasionado pela atividade da sua propriedade? Se sim, como a cooperativa lidou com isso? (geral)
3.14	A sua propriedade já foi reestruturada/modificada para atender algum requisito ambiental, social ou econômico, solicitado pela cooperativa? (geral).
3.15	Em algum momento a cooperativa rejeitou ou negou algum tipo de atividade ou acusação com relação às práticas de sustentabilidade da sua propriedade? (pragmática).
3.16	A cooperativa já precisou substituir algum produtor devido alguma influência negativa ou por não atender aos requisitos da política de sustentabilidade da organização? (moral).
3.17	A cooperativa já precisou se explicar aos associados sobre algum fato ocorrido com relação às questões sustentáveis? (cognitiva).

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA COMUNIDADE

Caracterização do respondente

a) Nome do entrevistado:_____

b) Qual a relação com a cooperativa: _____

Nº	Bloco 1 – Stakeholder
1.1	Como você vê o seu relacionamento com a cooperativa?
1.2	Enquanto membro da comunidade, você considera a comunidade uma prioridade para cooperativa?
1.3	O que você pensa a respeito da sustentabilidade, de um modo geral?
1.4	O que você pensa a respeito das ações sustentáveis adotadas pela cooperativa?
1.5	De alguma maneira você contribui ou cobra a cooperativa para adoção de práticas mais sustentáveis?
1.6	Em algum momento você (comunidade) já solicitou alguma melhoria ou sugeriu alguma solução para a cooperativa, com relação às questões de sustentabilidade?
1.7	Você (comunidade) acredita que tem poder para influenciar a cooperativa na adoção de práticas mais sustentáveis?
1.8	Qual é o nível de urgência no atendimento das reivindicações da comunidade para a cooperativa?
	Bloco 2 – Práticas de Sustentabilidade
2.1	Você (comunidade) conhece as práticas sustentáveis adotadas pela cooperativa? (econômica social e ambiental)
2.2	Qual a importância para a comunidade das práticas sustentáveis adotadas pela cooperativa?
	Bloco 3A – Estratégias para Ganhar Legitimidade
3.1	Como a cooperativa envolve a comunidade nestas questões de sustentabilidade? (geral)
3.2	Como a cooperativa lida com as reivindicações, sugestões, solicitações da comunidade? (pragmática)
3.3	A cooperativa divulga as suas ações e investimentos, referente às questões de sustentabilidade, para comunidade? De que forma? (pragmática).
3.4	Você está satisfeito com os resultados da cooperativa na comunidade? (moral)
3.5	A empresa faz algum tipo de avaliação da satisfação da comunidade com a cooperativa? (moral)
3.6	A cooperativa tem alguma parceria com entidades ou pessoas da comunidade para promover as práticas sustentáveis? (moral)
3.7	A comunidade local em que a cooperativa está inserida é favorável à adoção de práticas sustentáveis? (cognitiva)
	Bloco 3B – Estratégias para Manter Legitimidade
3.8	Como a cooperativa monitora/acompanha a comunidade, para conhecer as reações, crenças e valores do público, com relação à sustentabilidade? (geral)
3.9	A cooperativa consulta à opinião da comunidade? De que forma? (pragmática).
3.10	Como é feita a comunicação das práticas sustentáveis à comunidade? (moral).
3.11	Como é o relacionamento da cooperativa com a comunidade? (cognitiva).
	Bloco 3C – Estratégias para Recuperar Legitimidade
3.12	Já aconteceu algum dano ambiental, social ou econômico na comunidade, ocasionado pelas atividades da cooperativa? Se sim, como a cooperativa lidou com isso? (geral)
3.13	A comunidade já requisitou algum tipo de modificação ou reestruturação na cooperativa para melhor algum aspectos da sustentabilidade? (econômico, ambiental e social) (geral).
3.14	Em algum momento a cooperativa rejeitou ou negou algum tipo de atividade ou acusação com relação às práticas de sustentabilidade junto à comunidade? (pragmática).
3.15	A cooperativa já admitiu alguma falha relacionada à sustentabilidade para a comunidade? (moral).
3.16	A cooperativa já precisou se explicar a comunidade sobre algum fato ocorrido com relação às questões sustentáveis? (cognitiva).

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA CLIENTES

Caracterização do respondente

c) Nome do entrevistado:_____

d) Tempo de cliente: _____

Nº	Bloco 1 – Stakeholder
1.1	Como é o seu relacionamento com a cooperativa?
1.2	Você considera o cliente uma prioridade para cooperativa?
1.3	O que você pensa a respeito da sustentabilidade, de um modo geral?
1.4	O que você pensa a respeito das ações sustentáveis adotadas pela cooperativa?
1.5	De alguma maneira você contribui ou cobra (pressiona) a cooperativa para adoção de práticas mais sustentáveis?
1.6	Em algum momento você já solicitou alguma melhoria ou sugeriu alguma solução para a cooperativa, com relação às questões de sustentabilidade?
1.7	Você acredita que o cliente tem poder para influenciar a cooperativa na adoção de práticas mais sustentáveis?
1.8	Qual é o nível de urgência no atendimento das suas reivindicações enquanto cliente da cooperativa?
	Bloco 2 – Práticas de Sustentabilidade
2.1	Você conhece as práticas sustentáveis adotadas pela cooperativa? (econômica social e ambiental)
	Bloco 3A – Estratégias para Ganhar Legitimidade
3.1	Como a cooperativa envolve os clientes nestas questões de sustentabilidade? (geral)
3.2	Como a cooperativa lida com as reivindicações, sugestões, solicitações dos clientes? (pragmática)
3.3	A cooperativa divulga as suas ações e investimentos, referente às questões de sustentabilidade, para clientes? De que forma? (pragmática).
3.4	Você está satisfeito com a cooperativa? E com as práticas sustentáveis adotadas? (moral)
3.5	A cooperativa faz algum tipo de avaliação da satisfação dos clientes? (moral)
3.6	A sua empresa é favorável à adoção de práticas sustentáveis? (cognitiva)
	Bloco 3B – Estratégias para Manter Legitimidade
3.7	Como a cooperativa monitora/acompanha os clientes, para conhecer as reações, crenças e valores do público, com relação à sustentabilidade? (geral)
3.8	A cooperativa consulta à opinião dos clientes? De que forma? (pragmática).
3.9	Como é feita a comunicação das práticas sustentáveis aos clientes? (moral).
3.10	Como é o relacionamento da cooperativa com os clientes? (cognitiva).
	Bloco 3C – Estratégias para Recuperar Legitimidade
3.11	Enquanto cliente, você já requisitou algum tipo de modificação ou reestruturação na cooperativa para melhorar algum aspecto da sustentabilidade? (econômico, ambiental e social) (geral).
3.12	Em algum momento a cooperativa rejeitou ou negou algum tipo de atividade ou acusação com relação às práticas de sustentabilidade junto aos clientes? (pragmática).
3.13	A cooperativa já admitiu alguma falha relacionada à sustentabilidade para os clientes? (moral).
3.14	A cooperativa já precisou se explicar aos clientes sobre algum fato ocorrido com relação às questões sustentáveis? (cognitiva).

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

APÊNDICE F – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA GOVERNO

Caracterização do respondente
Nome do entrevistado:_____

Nº	Bloco 1 – Stakeholder
1.1	Como é o seu relacionamento com a cooperativa?
1.2	Você considera o órgão ambiental uma prioridade para cooperativa?
1.3	O que você pensa a respeito da sustentabilidade, de um modo geral?
1.4	Quais documentos são requeridos para a cooperativa, relacionados às questões sustentáveis?
1.5	Você acredita que a cooperativa é proativa na adoção de práticas sustentáveis ou apenas cumpre a legislação?
1.6	De alguma maneira o órgão ambiental pressiona a cooperativa para adoção de práticas mais sustentáveis?
1.7	Houve alguma denúncia da cooperativa pela população?
1.8	Em algum momento já foi solicitado alguma melhoria para a cooperativa, com relação às questões de sustentabilidade?
1.9	Você acredita que o órgão ambiental tem poder para influenciar a cooperativa na adoção de práticas mais sustentáveis?
1.10	Qual é o nível de urgência no atendimento das solicitações do órgão ambiental?

Fonte: Elaborado pela autora (2018).