

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS – ESAN
PROGRAMA DE PÓS- GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO

CAROLINE AMIM PRATA CARNEIRO

**A OPERACIONALIZAÇÃO DOS PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS SOB A ÓTICA
DA SUSTENTABILIDADE**

CAMPO GRANDE-MS
2017

CAROLINE AMIM PRATA CARNEIRO

**A OPERACIONALIZAÇÃO DOS PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS SOB A ÓTICA
DA SUSTENTABILIDADE**

Dissertação apresentada ao curso de Pós –
Graduação *stricto sensu* em Administração da
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
como requisito final à obtenção do título de
mestre em Administração.

Orientadora: Rosamaria Cox Moura Leite, Dr.^a
Co-orientador: Alessandro Gustavo Arruda, Dr^o

CAMPO GRANDE-MS
2017

CAROLINE AMIM PRATA CARNEIRO

**A OPERACIONALIZAÇÃO DOS PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS SOB A
ÓTICA DA SUSTENTABILIDADE**

Dissertação apresentada ao curso de Pós –
Graduação *stricto sensu* em Administração da
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
como requisito final à obtenção do título de
mestre em Administração.

Campo Grande, _____ de _____ de 2017

Profª Drª Denise Barros de Azevedo
Coordenadora

BANCA EXAMINADORA

Profª Drª Rosamaria Cox Moura Leite Padgett
Orientadora

Prof. Dr.º Alessandro Gustavo Arruda
Co-orientador

Profª Drª Patrícia Campeão
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Prof. Dr.º Marcelo Ribeiro da Silva
Mestrado em Administração Pública - PROFIAP
Universidade Federal do Mato Grosso do Sul

*Aos meus queridos pais por
todo amor e suporte*

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente por ter dito a oportunidade de realizar este Mestrado em Administração pelo aprendizado de vida proporcionado, pelo fortalecimento do ser, e por assimilar mais conhecimento e ainda, o mais importante, por proporcionar condições de preparação para carreira docente e de pesquisadora.

Agradeço à Deus, por sempre me amparar e guiar meu caminho.

Aos meus queridos pais por todo apoio, paciência, incentivo e por acreditarem em mim.

À minha família maravilhosa, irmãos, cunhada, cunhado, tias, primas que acompanharam esse processo com interesse e incentivo.

À pessoas que foram essenciais nessa jornada, que me ouviram, aconselharam, apoiaram e dividiram conhecimento e são elas: Silvia, Cristina, Joyce, Luís, Paulo.

À duas amigas que foram muito importantes nesse processo, que juntas compartilhamos muitos momentos críticos e maravilhosos: Mylena e Priscila

À minha orientadora, Prof. Rosamaria e ao meu co-orientador Prof. Alessandro pela orientação realizada com empenho e pelos ensinamentos transmitidos. Aos demais professores do Mestrado pelos conhecimentos compartilhados.

À CAPES pela bolsa concedida, o que me permitiu dedicação a essa pesquisa.

À OCB/MS pelo suporte a essa pesquisa. Às cooperativas estudadas e seus respectivos entrevistados (devido ao sigilo não citarei nomes) por me receberam muito bem e participarem da pesquisa com boa vontade.

Agradeço também a várias outros amigos e outras pessoas que de alguma maneira estiveram envolvidas neste processo.

Muito obrigada!

“Grandes descobertas e progressos
invariavelmente envolvem
a cooperação de várias mentes”
(Alexander Graham Bell)

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar a operacionalização dos princípios cooperativistas sob a ótica da sustentabilidade. Identificou-se uma lacuna em estudos anteriores que demonstrassem as práticas organizacionais realizadas a partir da operacionalização dos princípios cooperativistas e o ineditismo da presente pesquisa está em analisar sob a ótica da sustentabilidade. Para alcance do objetivo geral, estabeleceu-se como objetivos específicos: identificar práticas organizacionais que operacionalizam os princípios cooperativistas que contribuem para gestão sustentável de cooperativa; comparar entre as cooperativas estudadas as práticas organizacionais que operacionalizam os princípios cooperativistas que contribuem para gestão sustentável. O estudo caracterizou-se pela abordagem qualitativa, exploratória e descritiva e a estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso múltiplo em quatro cooperativas agropecuárias do estado do Mato Grosso do Sul. A coleta de dados deu-se por meio de um instrumento de coleta de dados que relaciona os princípios cooperativistas a perguntas norteadoras resultando em um roteiro de entrevistas semi-estruturadas que foi aplicado nas cooperativas selecionadas. Para a análise de resultados foi utilizado a análise de conteúdo abrangendo a análise de conteúdo temática e análise comparativa. A análise foi dividida em categorias ligadas as dimensões de sustentabilidade: ambiental, econômica e social e selecionou indicadores de sustentabilidade de dois modelos de mensuração de sustentabilidade. Os resultados demonstraram que as cooperativas possuem práticas organizacionais ligadas aos princípios cooperativistas, mas que necessitam implementar outras práticas ligadas aos mesmos para promoverem uma gestão sustentável. As práticas organizacionais ligadas a categoria social e ambiental operacionalizam o segundo, quinto e sétimo princípio cooperativista. Na categoria econômica não foi possível encontrar práticas organizacionais que contribuem com a gestão sustentável.

Palavras-chave: Cooperativas agropecuárias. Princípios Cooperativistas. Sustentabilidade.

ABSTRACT

This study aims at analyzing the operationalization of cooperative principles from a sustainability perspective. A gap has been identified in previous studies that demonstrate the organizational practices accomplished starting from the operationalization of the cooperative principles, and the innovation of the present research is to analyze from the point of view of sustainability. In order to achieve the general objective, the following specific objectives were established: identifying organizational practices that operationalize the cooperative principles that contribute to the sustainable management of the cooperative; to compare among the studied cooperatives the organizational practices that operationalize the cooperative principles that contribute to sustainable management. The study was characterized by a qualitative, exploratory and descriptive approach, and the research strategy used was the multiple case study in four agricultural cooperatives in the state of Mato Grosso do Sul. Data was collected through a instrument that relates cooperative principles to guiding questions resulting in a script of semi-structured interviews that was applied in the selected cooperatives. For the analysis of results we used thematic content analysis and comparative analysis. The analysis was divided into categories related to sustainability dimensions: environmental, economic and social and selected sustainability indicators of two models of sustainability measurement. The results showed that cooperatives have organizational practices linked to cooperative principles but need to implement other cooperative practices to promote sustainable management. The organizational practices linked to the social and environmental category operate the second, fifth and seventh cooperative principles. In the economic category, it was not possible to find organizational practices that contribute to sustainable management.

Keywords: Agricultural cooperatives. Cooperative Principles. Sustainability.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Indicadores da dimensão ambiental	62
Tabela 2 - Indicadores da dimensão econômica	72
Tabela 3 - Indicadores da dimensão social	81

LISTA DE FIGURA

Figura 1 - Resumo do processo de construção da pesquisa.....	112
---	-----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evidências dos princípios cooperativistas na legislação cooperativista	29
Quadro 2 - Setores da economia	31
Quadro 3 - Princípios cooperativistas da ACI: comparativo dos anos de 1844, 1937, 1966 e 1995 ...	33
Quadro 4 - Apresentação de trabalhos anteriores	34
Quadro 5 - Estudos que abordam a sustentabilidade de cooperativas	49
Quadro 6 - Relação entre indicadores de sustentabilidade e princípios cooperativistas	58
Quadro 7 – Explicação dos indicadores de sustentabilidade	59
Quadro 8 - Relação com os princípios cooperativista e análise comparativa das cooperativas estudadas Dimensão Ambiental.....	69
Quadro 9 - Relação com os princípios cooperativista e análise comparativa das cooperativas estudadas Dimensão Econômica.....	78
Quadro 10 - Relação com os princípios cooperativista e análise comparativa das cooperativas estudadas Dimensão Social.....	92

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI – Aliança Cooperativa Internacional

AGO – Assembleia Geral Ordinária

AGE – Assembleia Geral Extraordinária

CA- Conselho de Administração

CF – Conselho Fiscal

FATES - Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social

FRENCOOP - Frente parlamentar do cooperativismo

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras

OCB/MS – Organização das Cooperativas Brasileiras – Mato Grosso do Sul

SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do cooperativismo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Problema de Pesquisa.....	15
1.2 Objetivos.....	19
1.2.1 Objetivo Geral.....	19
1.2.2 Objetivos Específicos.....	19
1.3 Estrutura da Dissertação.....	20
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	22
2.1 Cooperativas.....	22
2.1.1 Cooperativas brasileiras.....	24
2.1.2 Legislação cooperativa.....	25
2.2 Cooperativas Agropecuárias.....	29
2.2.1 Cooperativas agropecuárias no Mato Grosso do Sul.....	31
2.3 Princípios Cooperativistas.....	32
2.3.3 Guia da Aliança Cooperativista Internacional.....	34
2.4 Sustentabilidade.....	39
2.4.1 Sustentabilidade Empresarial.....	41
2.4.2 Modelos de Mensuração de Sustentabilidade Empresarial.....	42
2.5 Relação entre sustentabilidade e princípios cooperativistas.....	48
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	50
3.1 Características do Estudo.....	50
3.2 Delineamento das etapas da pesquisa.....	51
3.2.1 Etapa 1- Pesquisa bibliográfica e documental.....	52
3.2.2 Etapa 2 - Construção do instrumento de coleta de dados.....	52
3.2.3 Etapa 3 – Estudo de casos múltiplos.....	53
3.2.4 Etapa 4 – Análise de Dados.....	55

4 APRESENTAÇÃO DOS ESTUDOS DE CASOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	61
4.1 Categoria ambiental	62
4.2 Categoria econômica	72
4.3 Categoria social	81
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	95
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	99
APENDICE I – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO	105
APENDICE II – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	107
APENDICE III – RESUMO DA PESQUISA	112
APENDICE IV - CARTA DE AUTORIZAÇÃO	113
APENDICE V – TERMO DE CONSENTIMENTO	114

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem por objetivo contextualizar e justificar a pesquisa com a apresentação do problema de pesquisa. Apresenta-se a questão de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos. Por último apresenta-se a estrutura dessa dissertação

1.1 Problema de Pesquisa

As cooperativas são regidas por princípios cooperativistas regulados pela Aliança Cooperativa Internacional – ACI. Os princípios cooperativistas são regras de conduta a serem seguidas pelos associados. Eles foram criados a partir da necessidade de estabelecer normas para orientar a estrutura e o funcionamento das cooperativas (ACI, 2016; BERTUOL et al,2012).

Estes princípios surgiram com a criação da primeira cooperativa em Rochdale, Inglaterra, época em que acontecia a Revolução Industrial, e o nível de desemprego era cada vez mais alto porque o trabalho artesanal estava sendo substituído pelas máquinas. Os tecelões de Rochdale organizaram-se para reagir ao capitalismo individualista e determinar sua sobrevivência seguindo lemas de liberdade, igualdade e fraternidade (MONTEAGUDO,2001).

Os princípios cooperativistas foram evoluindo no decorrer das décadas pois precisaram se adequar com a realidade de cada época e com a rotina da cooperativa, mantendo sua essência. Portanto, foi durante três congressos, em Paris, 1937, em Viena, 1966 e em Manchester 1995, que os princípios sofreram reformulações e atualizações. Em 1995 foi elaborada a declaração da identidade cooperativa que contém os valores e os princípios cooperativistas do movimento cooperativista global, o que contribui para orientar as empresas cooperativistas em suas operações de negócios diárias (ACI,2015).

Os princípios atuais são ao todo sete, e são eles: (1) Livre adesão e voluntária dos associados; (2) Controle democrático dos associados; (3) Participação econômica do associado;(4) Autonomia e independência; (5) Educação, treinamento e informação; (6) Intercooperação e (7) Preocupação com a comunidade (ACI,2016).

Contudo, a declaração de 1995 foi se tornando insuficiente, o que gerou a convocação de uma assembleia geral em 2012, para decidir novos direcionamentos para os princípios cooperativistas, e como resultado foi publicado, em 2015, um guia de orientação para aplicação prática dos princípios cooperativistas no mundo moderno do século 21 (ACI,2015).

O documento possui diretrizes que podem ser facilmente interpretadas por cooperativas de diferentes tamanhos, atuações e culturas, para que as mesmas possam implementar de forma democrática a prática dos princípios, e fortalecerem o setor empresarial cooperativo que está crescente na economia global. O guia também orienta com o objetivo de deixar viva a essência dos fundadores através do cumprimento dos princípios e renovar a visão das empresas cooperativistas do século 21 de que elas podem construir um mundo melhor colocando em prática os princípios cooperativistas (ACI,2015).

As cooperativas atualmente são ativas nos diferentes setores da economia global e vem se consolidado como fonte de renda e inserção social em diversos países, gerando riquezas para os cooperados, contrabalanceando a desigualdade entre ricos e pobres, pois seguem uma visão de que se a desigualdade não for tratada pode gerar consequências econômicas, sociais, ambientais, culturais e políticas, ainda maiores (ACI,2015).

A pesquisa de Novkovic (2008) demonstrou que os princípios cooperativistas possuem grande importância para o desenvolvimento das mesmas, além de proporcionar diferenças comportamentais, contribuir para inserção no mercado e provocar impacto sobre a indústria. Eles direcionam os objetivos sociais de uma cooperativa, não deixando de se preocupar com aspectos econômicos e democráticos da organização. A cooperativa se preocupa com o desenvolvimento local, em proporcionar suporte a comunidade, através de bens e serviços, educação e outras formas de preocupação com a comunidade.

Martins e Passador (2009), e Ruzzarin et al (2011), analisaram a contribuição das cooperativas agropecuárias brasileiras na promoção do desenvolvimento de uma determinada região e concluíram, respectivamente, que existe uma relação forte do cooperativismo com o desenvolvimento da região, melhorando a qualidade de vida dos cooperados e da comunidade, e que a cooperativa tem papel fundamental na criação de capital social, e na viabilização e consolidação das políticas públicas indutoras do desenvolvimento.

Ainda, Milagres (2011) analisou a aplicação dos princípios cooperativistas e seus efeitos no desenvolvimento da comunidade onde estão inseridas, percebendo que existe muito potencial a ser explorado, para que consigam promover mais articulações com outras organizações, potencializar suas ações e desempenhar um papel de maior destaque no desenvolvimento do município.

O desenvolvimento sustentável, tanto de um município, comunidade ou organização é dado pela definição de ser “o que atende às necessidades do presente sem comprometer a habilidade das futuras gerações em atender às suas” (WCED, 1987, p.8).

Sendo assim, é possível perceber que a gestão das cooperativas visa a sustentabilidade através da operacionalização dos princípios cooperativistas. Tanto que a Organização das Nações Unidas (ONU) como forma de reconhecimento da importância das cooperativas com o desenvolvimento social, promulgou em 2012, o Ano Internacional das Cooperativas, trata-se de uma forma de reconhecimento da relevância das cooperativas na redução da pobreza, na geração de trabalho e renda, e na inclusão social

Existem estudos sobre responsabilidade social em cooperativas, que buscam a relação entre a responsabilidade social corporativa (RSC) e os princípios cooperativistas, mas concentram-se exclusivamente no sétimo princípio que é a preocupação com a comunidade (VARGAS SANCHÉS; VACA ACOSTA ,2005; MOZAS MORAL; PUENTES POYATOS,2010). Outro estudo utilizou como análise comparativa todos os princípios cooperativistas relacionando-os com as dimensões de responsabilidade social, no caso, escolheu as diretrizes da OCDE, os princípios do Pacto Mundial da ONU e os indicadores do Programa latino-americano de responsabilidade social empresarial (PLARSE) para identificar conceitualmente a importância dos princípios e a existência de responsabilidade social nas cooperativas (CHITARRONI,2013). Já o estudo realizado por Server e Capó (2011) relacionou todos os princípios cooperativistas com os princípios da Comissão Europeia para RSC e concluiu que ao desenvolver a responsabilidade social a cooperativa gera vantagem competitiva. Encontra-se também trabalhos desenvolvidos em diversos países com enfoque no estudo do balanço social das cooperativas (MUGARRA,2001; TOURS ZAMORA e CIRUELA LORENZO, 2005).

No Brasil alguns estudos têm se voltado para a compreensão da prática da responsabilidade social realizadas por cooperativas preocupadas em desenvolver a comunidade (CACCIA et al, 2008; SPAREMBERGER et al, 2010; SOUSA E SUGARA,2015) e a busca de bons resultados para cooperativa através da responsabilidade social (VILAS BOAS e CANABARRO,2008).

Há ainda pesquisas anteriores que analisaram como os princípios cooperativistas podem ser aplicados na prática, as ameaças e os benefícios em segui-los e a relevância para a cooperativa (NOVKOVIC,2005; SOMERVILLE,2007; PEDROSA ORTEGA e HERNÁNDEZ ORTIZ,2011; OCZKOWSKI et al ,2013). Outros estudos brasileiros tratam os princípios como ferramenta que orienta a gestão da cooperativa e a influência dos mesmos para o fortalecimento da cooperativa (DRUMOND,2010; BERTUOL et al , 2012; PILETTI et al,2015), outros analisam os princípios cooperativistas como indícios de capital social (ILHA et al, 2008), e assim como há trabalhos que abordam a relevância e a valorização dos princípios

cooperativistas para cooperativas agropecuárias (GRAY e KRAENGLE,1998; RUIZ GERRA e QUESADA RUBIO, 2014).

A partir da análise das pesquisas anteriores não foi encontrado estudos empíricos que analisassem a operacionalização dos princípios cooperativistas através da observação da gestão sustentável. Portanto, a pesquisa é justificada ao tratar de uma lacuna encontrada na literatura sobre os princípios cooperativistas, a partir de um novo ponto de vista, ou seja, através da ótica da sustentabilidade.

A terminologia responsabilidade social não será adotada nesta pesquisa pois ao se falar de responsabilidade social em cooperativa restringe a uma característica própria dessa forma de organização. A responsabilidade social em cooperativas é algo considerado presente no “DNA” da organização, ou seja, é inerente a decisões e ações desenvolvidas. Ela também é encontrada nos princípios cooperativistas que são a essência da cooperativa e refletem toda a vertente social da organização (KOSLOVSKI,2006). Além de que responsabilidade social, aparece principalmente no sétimo princípio que é a “preocupação com a comunidade”, o que poderia restringir a análise em apenas um princípio.

Devido ao apontado justifica a escolha de analisar a operacionalização de todos os princípios cooperativistas sob a ótica da sustentabilidade visando uma análise ampla da gestão cooperativista, sem excluir, previamente nenhum princípio.

As cooperativas foram escolhidas como objeto de pesquisa por representarem uma diferente forma de organização de gestão. São em torno de 2,6 milhões de cooperativas no mundo, formadas por mais de 1 bilhão de associados e geram mais de 100 milhões de empregos diretos. As 300 maiores cooperativas têm um volume de negócios de 2,36 trilhões de dólares (OCB, 2012; ACI,2016). No Brasil são 6,8 mil cooperativas com mais de 11,5 milhões de associados. As cooperativas são divididas em 13 ramos de atuação diferentes, sendo que a maioria das cooperativas, ou seja, 83% pertencem a cinco setores: Agropecuário, Transporte, Crédito, Trabalho e Saúde. Ainda o cooperativismo contribui para a redução dos índices de desemprego brasileiros, gerando em torno de 340 mil empregos diretos, sendo o ramo Agropecuário, que será estudado nesta pesquisa, o que mais gera empregos diretos: 164,2 mil (OCB,2014).

O estado do Mato Grosso do Sul, local da pesquisa, possui 104 cooperativas pertencentes em diferentes setores da economia, são mais de 150 mil associados e 6 mil empregos movimentando 10% do PIB estadual. A população estadual é cerca de 2,5 de habitantes sendo que aproximadamente 600 mil, ou seja 25% tem envolvimento com o cooperativismo. É um estado forte em produção agropecuária, gerando 49,2 bilhões de reais

correspondendo a 15,45% o PIB da agropecuária (2010) e 84,5% o PIB restante da economia (2010) (OCB,2015).

Portanto, a relevância do estudo se dá por abrir um novo campo de pesquisa mais abrangente, que não estuda apenas a responsabilidade social ou sustentabilidade de cooperativas, mas sim analisa de forma ampla a partir da operacionalização dos princípios cooperativistas as práticas organizacionais que contribuem para uma gestão sustentável.

Como forma de confirmar a relevância do estudo, no ano, de 2016, o *slogan* escolhido pelo Comitê de Promoção e Progresso das Cooperativas (COPAC), constituído pela ACI e a Organização das Nações Unidas (ONU) para o Dia Internacional do cooperativismo foi “Cooperativas: O poder de agir para um futuro sustentável” com o objetivo de mostrar como os valores e princípios cooperativos agem para o desenvolvimento econômico, social e ambiental sustentável.

E no mesmo ano em novembro de 2016 aconteceu a IV Cúpula de Cooperativas das Américas, em Montevideo, Uruguai onde reuniu-se representantes de cooperativas de diversos países para discutir sobre o desenvolvimento sustentável das cooperativas. Durante a cúpula também aconteceu o III Encontro das Cooperativas agropecuárias das Américas em que se recomendou considerações para o desenvolvimento empresarial das cooperativas como fortalecer a competitividade, criar valor, aprofundar o posicionamento estratégico entre outras.

Dado o exposto anteriormente surge a seguinte pergunta de pesquisa: **Como as cooperativas agropecuárias operacionalizam os princípios cooperativistas sob a ótica da sustentabilidade?**

1.2 Objetivos

A presente dissertação possui os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a operacionalização dos princípios cooperativos sob a ótica da sustentabilidade.

1.2.2 Objetivos Específicos

Identificar práticas organizacionais que operacionalizam os princípios cooperativistas que contribuem para gestão sustentável de cooperativas.

Comparar entre as cooperativas estudadas as práticas organizacionais que operacionalizam os princípios cooperativistas que contribuem para gestão sustentável.

1.3 Estrutura da Dissertação

A estrutura da dissertação foi delineada através de seis capítulos, sendo eles: introdução, revisão da literatura, procedimentos metodológicos, apresentação do estudo de caso, interpretação e discussão dos resultados e por fim as considerações finais.

O capítulo 1, já discorrido, é a introdução que apresentou a definição de cooperativa, a apresentação de princípios cooperativistas e iniciou o paralelo do objeto de estudo com o tema. Em seguida foi apresentada a problemática de pesquisa, e a justificativa por meio de informações do setor escolhido e da literatura sobre o objeto e tema a ser estudado. Por fim, foram apresentados o objetivo geral e objetivos específicos que a pesquisa pretende atingir.

O capítulo 2 diz respeito a revisão da literatura, o qual está subdividido em quatro tópicos. O primeiro tópico aborda o tema das cooperativas e possui dois subtópicos que são: as cooperativas brasileiras e a legislação cooperativista vigente para constituição e funcionamento das cooperativas. O segundo tópico trata das cooperativas agropecuárias com o objetivo de apresentá-las como o objeto de estudo dessa pesquisa, visto que o estudo de caso será realizado em cooperativas agropecuárias do Mato Grosso do Sul. Posteriormente, o terceiro tópico aborda os princípios cooperativistas com o objetivo de apresentar e discorrer sobre cada um. Este tópico é essencial para entender a base da pesquisa, pois será analisado a operacionalização dos princípios cooperativistas sob a ótica da sustentabilidade, ou seja, atender o objetivo geral da presente pesquisa. Devido a isso, o quarto tópico trata de sustentabilidade apresentado o conceito e a importância de escolher por uma gestão sustentável e possui dois subtópicos que são: sustentabilidade empresarial e alguns modelos de mensuração de sustentabilidade empresarial para apresentar o modelo principal escolhido para auxiliar na construção do instrumento de coleta de dados da presente pesquisa que é do autor Callado (2010) que desenvolveu um Grid de sustentabilidade empresarial.

O capítulo 3, apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para o alcance dos objetivos propostos. Neste capítulo estão explicitados o tipo de pesquisa, o método e as técnicas escolhidas, bem como a criação do instrumento para coleta de dados e as técnicas para análise, interpretação e discussão dos resultados.

O capítulo 4 compreende a apresentação e discussão dos resultados. Neste capítulo estão apresentadas as cooperativas onde foram realizados os estudos de caso. Em seguida, os resultados são apresentados pelas categorias: ambiental, econômica e social. Em cada categoria são descritos os resultados utilizando indicadores selecionados para guiar a análise temática, e no final de cada categoria é apresentada a análise comparativa entre as cooperativas estudadas.

O capítulo 6 apresenta as considerações finais. Inicialmente foram feitas as conclusões da pesquisa, em seguida, a apresentação das contribuições e as limitações da pesquisa, bem como sugestões para trabalhos futuros.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Com o propósito de atender os objetivos dessa pesquisa este capítulo apresentará uma revisão da literatura organizada nos seguintes temas: cooperativas, princípios cooperativistas e sustentabilidade.

2.1 Cooperativas

A primeira definição de cooperativa foi criada em 1948, no Congresso de Praga, onde afirmaram que seria constituída como cooperativa toda associação de pessoas que tenham como objetivo a melhoria econômica e social de seus membros pela exploração de uma empresa baseada na ajuda mínima e que siga os princípios de Rochdale (POLONIO,2004).

Entretanto, cooperativa é uma associação de indivíduos que se unem voluntariamente com um objetivo em comum. Os cooperados constituem uma empresa com gestão democrática e fornecem uma parte do capital necessário. Define - se como uma organização de no mínimo 20 pessoas ou mais agrupadas através da cooperação e ajuda mútua (PINHO,1982; MOREIRA et al, 2008).

A Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB define o cooperativismo como “um movimento, filosofia de vida e modelo socioeconômico capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social”. A estrutura comum das cooperativas abrange Assembleia Geral; Conselho de Administração; Conselho Fiscal; Comitê Educativo, Núcleo Cooperativo ou Conselhos Consultivos; Estatuto social e Capital Social (OCB,2016), que formam os órgãos constantes no sistema dessa organização, refletindo que são organizações de propriedade coletiva que separam propriedade e gestão, o que influencia no seu processo decisório e se torna um diferencial como organização (SIQUEIRA; BIALOSKORSKI NETO,2014).

Para Aliança Cooperativista Internacional (ACI), cooperativa é uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para satisfazer suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais através de uma empresa de propriedade comum e democrática. As cooperativas baseiam-se nos valores de ajuda mútua, responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Na tradição dos seus fundadores, os membros das cooperativas acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social (ACI,2016).

Esta forma de organização também se preocupa com fins econômicos e desenvolvimento da própria organização e de seus membros. Ela atua como uma intermediária

entre os cooperados e suas relações com o mercado. Portanto, a cooperativa visa vantagens econômicas e procura proporcioná-las ao racionalizar gastos, reforçar poder de barganha com o mercado, permitir controle de qualidade mais eficiente sobre os produtos produzidos pela cooperativa (POLONIO,2004).

De acordo com Carvalho e Bialoskorski Neto (2008) atinge-se o desempenho econômico da cooperativa através de pontos fortes como a adesão livre, a gestão democrática, a distribuição das sobras líquidas, a taxa limitada de juros ao capital, da constituição de um fundo para educação dos cooperados e do público em geral e de uma ativa intercooperação.

Portanto, a cooperativa é uma “atividade economicamente organizada”, como qualquer outra empresa visa a criação de bens e serviços, e precisa unir insumos e fatores de produção para produzir e entregar para consumidores. Mas, não deve analisa-la somente com base em indicadores econômicos, mas também em indicadores sociais, que revelem a solidariedade dos membros nas atividades da cooperativa, também indicadores educacionais e outros (PINHO,1982, p.16; POLONIO,2004).

Périus (1983 *apud* ILHA et al, 2008) define a cooperativa como sendo um segmento das atividades sócio individuais, que buscam no coletivo melhorar seus resultados, complementando, aperfeiçoando e maximizando. Assim a contribuição social da cooperativa apresenta-se como um instrumento de valorização do trabalho daqueles que a adotam numa relação formalizada, buscando no coletivo vantagens individuais (ILHA et al,2008).

Para Franke (1983 *apud* ILHA et al, 2008, p.109) a cooperativa possui natureza empresarial, em que os cooperados buscam através de um regime de entreatajuda, realizar funções de mercado que não seriam capazes de realizar individualmente. O autor caracteriza a cooperativa da seguinte forma: “como uma sociedade auxiliar e uma sociedade orgânica”. Sociedade auxiliar, porque a cooperativa busca, em todas as atividades e negócios fomentar, auxiliar, apoiar e incrementar a economia particular dos cooperados. Sociedade orgânica porque a entidade exerce funções de caráter social, de forma que liga os cooperados e o mercado. Portanto, coloca a cooperativa em regime de igualdade, no qual existe uma contribuição social e econômica para com seus cooperados, sendo imprescindível que essas duas posições andem juntas para caracterizar como uma cooperativa (ILHA et al,2008).

As cooperativas também se preocupam com o incremento do capital social como forma de desenvolvimento social, bem como a perspectiva do desenvolvimento sustentável, abrangendo os aspectos econômicos, ambientais e sociais. O capital social são as relações sociais institucionalizadas, ou seja, a cooperativa atua de forma que as relações com a sociedade sejam democráticas e que haja participação ativa de atores locais (ILHA et al, 2008).

2.1.1 Cooperativas brasileiras

No Brasil, o movimento cooperativista surgiu no final do século XIX, estimulado por funcionários públicos, militares, profissionais liberais e operários. A primeira cooperativa brasileira, chamada Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto e caracterizada como cooperativa de consumo, foi fundada em Ouro Preto (MG), em 1889. Após, em 1902, surgiram as cooperativas de crédito do Rio Grande do Sul e em 1906 as cooperativas agropecuárias (OCB,2016)

As cooperativas brasileiras “são organizações com fins econômicos, mas sem finalidade de lucro, constituída por associados com o direito a um único voto, independentemente de seu tamanho, e em caso de sobras, esta poderá ser distribuída em proporção à atividade de cada sócio” (CARVALHO; BIALOSKORSKI NETO,2008, p.422).

O cooperativismo brasileiro é representado, nacionalmente, pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), órgão máximo de representação. A OCB foi criada em 2 de dezembro de 1969, como sociedade civil e sem fins lucrativos. No Brasil as cooperativas são divididas em 13 setores da economia sendo eles: Agropecuário, Educacional, Crédito, Saúde, Infraestrutura, Habitacional, Transporte, Turismo e lazer, Produção, Especial, Mineral, Consumo, Trabalho. Essa divisão também facilita a organização das cooperativas em confederações, federações e centrais (OCB, 2016; NINAUT; MATOS,2008).

São 6,6 mil cooperativas brasileiras filiadas ao sistema OCB, o número de cooperados no Brasil entre 2004 e 2013 cresceu em torno de 87,9% considerando o crescimento da população brasileira em cerca de 12% em igual período, percebe-se o crescimento das cooperativas brasileiras (OCB,2014).

No mesmo período entre 2004 e 2013 houve um crescimento de 83,2% no número de empregos gerados pelas cooperativas brasileiras (OCB,2014), sendo elas responsáveis pela criação de aproximadamente 200 mil empregos diretos (MOREIRA et al,2008). As atividades das cooperativas brasileiras representam 6% do PIB nacional e o cooperativismo está presente nos 26 estados brasileiros com faturamento de R\$ 72,2 bilhões (OCB, 2016).

As cooperativas brasileiras também atuam internacionalmente, com exportações e importações, resultando em US\$ 5,3 bilhões em volume de recursos, o que demonstra grande movimentação por exportações (OCB,2014).

2.1.2 Legislação cooperativa

A definição e o *modus operandi* da sociedade cooperativa se subordinam a regência da legislação. A Lei 5764 de 16 de dezembro de 1971 estabeleceu a criação das cooperativas, proporcionou as cooperativas atuarem de forma mais dinâmica e manter os princípios cooperativistas como fio condutor (ROCHA,1999).

Embora a lei 5764/71 contribuiu com o desenvolvimento das cooperativas, ela ainda não proporcionava autonomia total. Sendo assim, foi a Constituição de 1988 que proibiu a interferência do Estado nas associações e como consequência contribuiu para o início da autogestão das cooperativas (OCB, 2016; POLONIO,2004).

A Constituição Federal de 1988 possui indicações ao cooperativismo, e foram escolhidos os que são pertinentes a esta pesquisa, e são eles os art. 5º, art.174 e art.187. Serão apresentados a seguir o artigo 5º, que trata dos direitos e garantias fundamentais proibindo a interferência estatal em seu funcionamento. O artigo 174 que dispõe sobre o apoio e estímulo ao cooperativismo e outras formas do associativismo, ou seja, o Estado não pode mais interferir, mas sim, deverá apoiar e fiscalizar. O artigo 187 que trata da inserção do cooperativismo como elemento da política agrícola nacional, abordando o setor agropecuário estudado nesta pesquisa.

O artigo 5º que trata dos direitos e garantias fundamentais, está incluso em seu inciso XVIII um texto sobre cooperativas:

Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes: [...] XVIII- a criação de associações e, na forma da lei, as cooperativas, independentemente de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento (BRASIL,1988)

O inciso acima está relacionado ao 4º princípio cooperativista, de autonomia e independência, ou seja, não permite qualquer intervenção na organização e administração da cooperativa, não podendo ser confundido com liberdade total e respaldando o setor para protegê-lo de cooperativas fraudulentas. Sendo assim, a fiscalização das cooperativas não deve ser vista como interferência em seu funcionamento (LEITE, 2015).

O artigo 174 ressalta que o cooperativismo deve contar com o apoio e estímulo do Estado:

Art.174. Como agente normativo e regulador da atividade econômica, o Estado exercerá, na forma da lei, as funções de fiscalização, incentivo e planejamento, sendo este determinante para o setor público e indicativo para o setor privado.

[...]2º- A lei apoiará e estimulará o cooperativismo e outras forma de associativismo (BRASIL,1988)

Como verificado acima, há no artigo a expectativa de que o Estado exercite seu papel, regulando, fiscalizando e normatizando. Assim, são esperadas ações por parte do Estado para que as cooperativas possam superar os problemas enfrentados e poderem atuar como agentes econômicos e exercer os papéis que lhes cabem (LEITE,2015)

O artigo 187 insere o cooperativismo como elemento da política agrícola nacional, conforme segue abaixo:

Art.187. A política agrícola será planejada e executada na forma da lei com a participação efetiva do setor de produção, envolvendo produtores e trabalhadores rurais, bem como dos setores de comercialização, armazenamento e de transportes, levando em conta, especialmente: [...]

VI- o cooperativismo (BRASIL,1988)

Esse artigo estabelece espaço para as cooperativas participarem da política agrícola, para tanto, com a criação da lei nº 8.171 de 1991 que implementou a política agrícola no Brasil reservou lugar no Conselho nacional de políticas agrícolas para dois membros da Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB.

A lei 5.764/71 é a lei federal geral, composta por 18 capítulos e 117 artigos, que rege as cooperativas, na sua ementa defini a política nacional de cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e outras providências (PINHO,1982). Para a presente pesquisa serão apresentados os art. 4º, art. 28, art. 38 e o art. 47 da referida lei. O art. 4º trata das características de uma cooperativa, o art. 28 aborda os fundos obrigatórios, o art. 38 e art.47 trata da gestão democrática da cooperativa.

No art. 4º consta onze incisos, cada um aborda uma característica que não pode faltar para considerar determinada organização como uma cooperativa. Essa relação foi baseada na história e filosofia do cooperativismo (MENEZES,2005):

Art. 4º As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:

- I - adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;
- II - variabilidade do capital social representado por quotas-partes;
- III - limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;
- IV - Inacessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;
- V - singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;
- VI - quórum para o funcionamento e deliberação da Assembleia Geral baseado no número de associados e não no capital;
- VII - retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral;
- VIII - indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social;
- IX - neutralidade política e discriminação religiosa, racial e social;
- X - prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa;
- XI - área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços (BRASIL,1971).

O primeiro inciso trata da adesão voluntária a cooperativa. Pelo inciso não pode existir penalidades para o ingresso de novos cooperados. Da mesma forma, que quando for cooperado, podem se retirar quando quiser. Também não pode existir limite para a quantidade de cooperados. Contudo poderá ocorrer uma limitação natural por conta da capacidade da cooperativa conseguir atender as necessidades dos membros.

O segundo inciso trata do capital da cooperativa. Na cooperativa o capital social é variável, pois é representado pelas cotas-partes de cada membro. O terceiro inciso limita a quantidade de cotas-parte do capital do associado pois o valor unitário da cota-parte do capital não pode ser superior ao maior salário-mínimo vigente no país e que nenhum cooperado poderá subscrever mais de 1/3 do total das cotas-partes.

Em seguida, o quarto inciso ressalta que as cotas-partes não podem ser comercializáveis. O quinto inciso trata da singularidade do voto. Isto significa que cada membro tem direito a um voto, ou seja, a quantidade de voto não é determinada pela quantidade de capital investido na cooperativa. O sexto inciso determina o quórum para a instalação das assembleias baseado na quantidade de membros.

O sétimo inciso fala sobre o retorno das sobras líquidas do exercício que quando ocorrer, deve separar uma parcela para os Fundos de Reserva e para o Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES) e, somente após, serem distribuídas aos cooperados proporcionalmente. O oitavo trata da indivisibilidade dos fundos, isto é, os cooperados não podem usá-los para outro destino agrega-los ao capital social. O nono assegura a neutralidade

política, religiosa, social e racial. O décimo diz que a cooperativa deve prestar assistência aos seus membros e, quando previsto no seu estatuto, aos seus colaboradores, também. E por fim, o décimo primeiro inciso trata da admissão responsável de associados (MENEZES,2005; BRASIL,1971).

O artigo 28 trata dos fundos obrigatórios, sendo relevante para a pesquisa o inciso II que é:

Art. 28. As cooperativas são obrigadas a constituir:

[...]

II - Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social, destinado a prestação de assistência aos associados, seus familiares e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa, constituído de 5% (cinco por cento), pelo menos, das sobras líquidas apuradas no exercício (BRASIL,1971).

O inciso acima refere-se ao FATES, já abordado na explicação do inciso VII do art. 4º, que tem como objetivo garantir os serviços de assistência técnica, educacional e social aos associados.

Os próximos artigos são Art. 38 e Art. 47 que dizem respeito a gestão democrática da cooperativa, são eles:

Art. 38. A Assembleia Geral dos associados é o órgão supremo da sociedade, dentro dos limites legais e estatutários, tendo poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade e tomar as resoluções convenientes ao desenvolvimento e defesa desta, e suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes (BRASIL,1971).

Art. 47. A sociedade será administrada por uma Diretoria ou Conselho de Administração, composto exclusivamente de associados eleitos pela Assembleia Geral, com mandato nunca superior a 4 (quatro) anos, sendo obrigatória a renovação de, no mínimo, 1/3 (um terço) do Conselho de Administração (BRASIL,1971).

Em ambos artigos, nota-se a importância de uma gestão democrática, acentuando uma característica social da cooperativa, em que os associados participam das decisões e os mesmos podem exercer função de proprietário quando eleito a participar do corpo diretivo, ainda este sendo rotativo o que propicia maior rotatividade dos membros.

Observa-se e como mencionado acima, a legislação assegura os princípios cooperativistas em seu texto e principalmente nos artigos selecionados para a presente pesquisa é nítido a presença de alguns como pode ser verificado no quadro 1.

Quadro 1 - Evidências dos princípios cooperativistas na legislação cooperativista

Legislação Cooperativista - Lei nº 5764/71	Princípios Cooperativistas - ACI
Art. 4º - inciso I – Adesão voluntária	1º Princípio – Adesão voluntária e livre
Art. 4º - inciso VII – Retorno das sobras líquidas do exercício	3º Princípio – Participação econômica dos sócios
Art. 28- inciso II - FATES	5º Princípio – Educação, Treinamento e Formação
Art. 38- Assembleia Geral órgão supremo com poder de decisão	4º Princípio – Autonomia e independência
Art. 47 – Gestão democrático – Diretoria eleita por assembleia geral com vigência de 4 anos.	2º Princípio – Controle democrático pelos sócios

Fonte: elaborado pela autora baseado em AMBROGI (2007)

A legislação cooperativista é considerada obsoleta e incompatível com a realidade atual do setor, o que faz necessário o fortalecimento e atribuições para o órgão representativo das cooperativas brasileiras, além da necessidade de um ministério neutro para atender as necessidades do cooperativismo e contribuir com a fiscalização nas cooperativas, sendo um dos motivos evitar o surgimento de cooperativas fraudulentas (LEITE,2015).

Diante disso o cooperativismo brasileiro conta com uma representação parlamentar, chamada Frente parlamentar do cooperativismo – FRENCOOP, que tem como objetivo inserir interesses das cooperativas nas discussões legislativas e fortalecer sua representatividade no Congresso Nacional.

Ultimamente, os assuntos de mais destaque foi a reforma da lei geral das cooperativas (PLP nº 519/2015) e a regulamentação de um adequado tratamento tributário ao ato cooperativo (PLP nº 271/2005).

A FRENCOOP também tem objetivo de contribuir no processo de formulação de normativos e de políticas públicas no governo para que dessa forma possa ir ajustando as necessidades das cooperativas em relação aos avanços das mesmas e do setor que estão inseridas (OCB,2015).

2.2 Cooperativas Agropecuárias

De acordo com a Organização das cooperativas brasileiras (OCB) as cooperativas agropecuárias são formadas por produtores rurais, agropastoris ou de pesca, cujos meios de produção pertencem ao cooperado, sendo que a cooperativa presta serviços como o de recebimento ou comercialização da produção conjunta, além do armazenamento e industrialização, e também contribui com assistência técnica, educacional e social (OCB, 2016).

A sede da cooperativa é de propriedade coletiva onde torna-se o patrimônio de todos com o objetivo de organizar em maior escala os serviços econômicos e assistenciais dos

membros. Em geral, a cooperativa agropecuária desempenha as seguintes atividades: (1) beneficiar, transportar, armazenar, industrializar a produção entregue; (2) vendê-la no mercado; (3) distribuir os instrumentos de trabalho, insumos, (4) promover trocas de serviços e experiências; (5) capacitação para melhoria da qualidade na produção; (6) criar outros processos cooperativos de interesse (MENEZES, 2005).

As cooperativas agropecuárias são organizações do setor do agronegócio no Brasil, que desempenham um importante papel nos sistemas agroindustriais, e podem ser vistas como uma integração vertical dos produtores em direção a atividades de produção de insumo, industrialização e comercialização (ZYLBERSTAJN, 2002). O agronegócio no Brasil está em crescimento contínuo, há uns dez anos. O Produto Interno Bruto (PIB) do agronegócio, baseado nos 5 primeiros meses do ano de 2016 apresentou de 1,79%, o resultado positivo é reflexo do desempenho do ramo agrícola, que de janeiro a maio cresceu 2,73%. O PIB do agronegócio representa, em média, 23 % do PIB nacional, sendo um setor representativo para a economia brasileira (CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA - ESALQ/USP, 2016).

De acordo com relatórios da OCB 50% da produção agropecuária brasileira passa de alguma forma por uma cooperativa como poder visto, de forma aproximada, na produção do leite. O Brasil é quarto maior produtor mundial, com 33 bilhões de litros por ano, estimando-se que 40 % desse total, sejam produzidos ou beneficiados em cooperativas (OCB, 2015).

As cooperativas agropecuárias têm como ponto forte as commodities, além dos produtos agroindustriais que é o que lidera as exportações das cooperativas brasileiras. A presença de cooperativas facilita pequenos e médios produtores a exportarem suas produções. Os alimentos produzidos pelas cooperativas chegam à Ásia, América do Norte, Europa e ao Oriente Médio. Os principais itens de exportação são com seus respectivos valores de volume financeiro em vendas: o Complexo soja US\$ 1,8 bilhão, café não torrado US\$ 910 milhões e a carne de frango com US\$ 899 milhões (OCB, 2015).

Para acentuar a importância das cooperativas agropecuárias no cenário brasileiro pode-se constatar através da publicação do anuário “Melhores & Maiores: as 1000 maiores empresas do Brasil”, divulgado mês de julho de 2016 pela revista Exame a presença de cooperativas agropecuárias em boas posições, como no quesito as 1000 maiores em vendas o 41º lugar é ocupado por uma cooperativa agropecuária, no quesito as 400 maiores em Agronegócio, o 9º lugar é de uma cooperativa de açúcar e álcool, seguidos dos itens as que mais cresceram e as maiores empregadoras as cooperativas agropecuárias aparecem em 5º lugar e 15º lugar, respectivamente.

2.2.1 Cooperativas agropecuárias no Mato Grosso do Sul

O Mato Grosso do Sul é um estado com forte produção agropecuária, gera 49,2 bilhões de reais correspondendo a 15,45% do PIB da agropecuária (2010). A população estadual é cerca de 2,5 de habitantes sendo que aproximadamente 600 mil, ou seja 25% tem envolvimento com o cooperativismo (OCB,2015).

Ao todo são 104 cooperativas divididas pelos diferentes ramos: Agropecuário, Consumo, Crédito, Educacional, Infraestrutura, Produção, Saúde, Trabalho, Transporte, Turismo e Lazer, em torno de 168.995 mil associados e 5.843 mil empregos movimentando 10% do PIB estadual, como apresentado no quadro 2 (OCB,2014).

Quadro 2 - Setores da economia

Setores	Cooperativas	Associados	Empregados
Agropecuário	56	14.403	3.669
Consumo	01	34	08
Crédito	10	144.283	913
Educacional	01	30	01
Infraestrutura	05	6.552	202
Produção	03	75	01
Saúde	14	2.552	997
Trabalho	02	556	05
Transporte	11	519	47
Turismo e Lazer	01	21	0
Total	104	168.995	5.843

Fonte: OCB,2014

Conforme o quadro acima pode notar que a maior concentração de cooperativas está no ramo agropecuário, com o total de 56 cooperativas, com 14.403 associados e 3.669 empregados, ou seja, a que mais gera empregos. Diante dessas informações percebe-se a importância das cooperativas agropecuárias para o estado do Mato Grosso do Sul, sendo elas o objeto de estudo da presente pesquisa.

2.3 Princípios Cooperativistas

A primeira cooperativa surgiu na Inglaterra, em pleno regime de economia liberal, no século XIX, fundada em 1844 como Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, como uma cooperativa de consumo, formada por 28 tecelões que se uniram com o objetivo de enfrentar a crise industrial da época. Os fundadores respeitaram seus costumes e tradições e com um capital de 28 libras abriram um armazém cooperativo. Em 1848, 4 anos depois, já eram 140 membros e doze anos depois chegou a 3.450 membros e o capital aumentou para 152 mil libras. Além disso, buscavam por estabelecer uma colônia cooperativa autossuficiente através de alimentos a preços justos, educação dos membros e familiares, acesso à moradia, trabalho através da compra de terra e fábricas. (CANÇADO,2005; POLONIO,2004; OCB ,2016)

Na mesma época ocorreu na França um movimento das cooperativas de produção, e em 1849, na Alemanha, constituíram algumas cooperativas de crédito e consumo. Na criação de todas as cooperativas percebe-se um caráter social pois nasceram para reduzir os efeitos negativos do sistema capitalista, seguindo a concepção liberal da época, onde as cooperativas também possam ser agentes econômicos com a possibilidade de desfrutar das vantagens do sistema capitalista (POLONIO,2004; MLADENATZ,2003)

Com a criação da primeira cooperativa em Rochdale, também foram criados os princípios cooperativistas, que são regras de conduta a serem seguidas pelos associados, e foram criados a partir da necessidade de estabelecer normas para orientar a estrutura e o funcionamento dessas organizações (BERTUOL et al ,2012).

Devido, os princípios, sustentarem a maneira de fazer negócios das cooperativas, eles são aceitos como alicerce sobre os quais todas as cooperativas operam. A ACI é quem controla e discute os princípios, ela foi fundada em 19 de agosto de 1895, durante o primeiro congresso internacional de cooperativismo, em Londres. A Aliança tem como objetivo definir e defender os princípios cooperativistas, fornecer informações e desenvolver o comércio internacional, representa 284 cooperativas presentes em 95 países e trabalha junto com governos e organizações globais e regionais para propiciar legislações que permita a formação, desenvolvimento e crescimento das cooperativas. Os 95 países seguem os princípios e valores do cooperativismo (ACI,2016).

Desde o 10º Congresso da ACI, em 1921, os princípios foram revisados e alterados 3 vezes: em 1937,1966 e 1995, com o intuito de adaptá-los a realidade de cada época para que as cooperativas acompanhassem as mudanças e não ficassem para trás em relação às empresas

privadas. Em sua essência, contudo, permanecem os mesmos quando praticados pelos pioneiros em 1844 (BERTUOL et al ,2012; ACI,2016) como pode verificar no quadro 3.

Quadro 3 - Princípios cooperativistas da ACI: comparativo dos anos de 1844, 1937, 1966 e 1995

Rochdale -1844	Congresso de 1937	Congresso de 1966	Congresso de 1995
Adesão livre	Adesão livre	Adesão livre	Adesão voluntária e livre
Gestão democrática	Gestão democrática	Gestão democrática	Gestão democrática e livre
Retorno <i>pro rata</i> das operações	Juros limitados ao capital	Taxas limitadas de juros ao capital	Participação econômica dos membros
Vendas a dinheiro	Neutralidade política e racial	Neutralidade social, política, racial e religiosa	Educação, formação e informação
Educação dos membros	Transação a dinheiro	Ativa cooperação entre as cooperativas, nos planos local, nacional e internacional	Intercooperação
Cooperativização global	Desenvolvimento do ensino em todos os seus graus	Constituição de um fundo para a educação dos cooperados e do público em geral	Interesse pela comunidade

Fonte: Ilha et al, 2008

Os princípios que trouxeram grande discussão em 1844 foram o 5º princípio das “vendas a dinheiro”, e depois em 1937, o 6º princípio, o da “transação a dinheiro”, pois já não podia se falar apenas em compra e venda à vista. Outro princípio que foi discutido de forma significativa, foi o princípio da “neutralidade política e racial”, criado em 1937 que foi alterado em 1966 para “neutralidade social e religiosa”, a fim de eliminar, definitivamente, qualquer tipo de preconceito na convivência cooperativa. Os princípios como “o livre acesso, a não remuneração ao capital, o retorno proporcional às operações, a educação cooperativista e a gestão democrática” sempre foram mantidos, ou seja, nota-se grande importância para caracterizar cooperativa e em 1995 insere o princípio “interesse pela comunidade”, trazendo a ideia de que não é possível uma cooperativa com bom desempenho econômico estar sediada em uma comunidade com grandes problemas sociais e podem se inserir na comunidade buscando soluções para todos (ILHA et al,2008).

Por fim os sete princípios atuais são: 1) Adesão livre e voluntária dos associados; 2) Controle democrático dos associados; 3) Participação econômica do associado; 4) Autonomia e independência; 5) Educação, treinamento e informação; 6) Intercooperação e 7) Preocupação com a comunidade (ACI,2016).

As pesquisas anteriores sobre princípios cooperativistas demonstram a importância e o que significam na realidade cooperativa, o que pode verificar no quadro abaixo com a descrição de alguns trabalhos selecionados para este fim.

Quadro 4 - Apresentação de trabalhos anteriores

AUTOR	OBJETIVO DA PESQUISA
ANTONIALLI; SOUKI,2005	Diagnosticar os conflitos de interesses existentes entre grupos de produtores rurais considerando os princípios cooperativistas e o modelo de gestão em duas cooperativas agropecuárias.
NOVKOVIC,2005	Examinar o papel dos princípios e valores cooperativistas na tentativa de documentar sua relevância para as práticas comerciais cooperativas. Notou diferenças nas percepções dos gestores e membros do conselho quanto ao seu conhecimento e aplicação dos princípios cooperativistas.
NOVKOVIC,2008	As cooperativas desempenham um conjunto de papéis nas economias de mercado com base nos valores e princípios cooperativistas. Os princípios cooperativistas fornecem informações adicionais sobre como as cooperativas podem prosperar em áreas de baixa mobilidade de mão-de-obra, em falhas de mercado prevalentes, em mercados oligopolistas e indústrias de mão-de-obra intensiva. Eles também podem oferecer insights sobre estratégias e sobrevivência em mercados globais de empresas cooperativas de sucesso.
PEDROSA ORTEGA; HERNÁNDEZ ORTIZ, 2011	Objetivo de analisar os valores e princípios cooperativistas como chave de sucesso, através de um estudo de caso em uma cooperativa considerada de sucesso, a Hojiblanca Sociedad Cooperativa Andaluza, usada para esclarecer os elementos-chave da gestão participativa das sociedades cooperativas maiores.
OCZKOWSKI,2013	Busca expressar as opiniões sobre a importância e o significado dos princípios cooperativistas a partir de uma perspectiva australiana. Uma das conclusões é que mesmo que algumas cooperativas não sigam todos os princípios elas possuem a aspiração de "valor humano" e servem como guias para atingir objetivos sociais desejados por meio das atividades econômicas.
RUIZ GUERRA; QUESADA RUBIO,2014	Analisa o valor dos princípios cooperativistas como uma vantagem competitiva no setor de cooperativas agroalimentares.

Fonte: elaborado pela autora

2.3.3 Guia da Aliança Cooperativista Internacional

Em 2015 foi lançado pela ACI um guia com diretrizes para as cooperativas executarem os princípios cooperativistas em suas tomadas de decisão e nos processos de gestão.

A seguir, serão descritos os sete princípios cooperativistas atuais de acordo com o documento “Guia para as cooperativas dos princípios cooperativas” da ACI:

1) Adesão livre e voluntária dos associados

“As cooperativas são organizações voluntárias, aberta a todas as pessoas capazes de utilizar os seus serviços e dispostas a aceitar as responsabilidades como sócios, sem discriminação de gênero, social, racial, política ou religiosa” (ACI,2015).

O primeiro princípio trata a cooperativa como organização voluntária pois não pode obrigar nenhum membro à participação, a cooperativa não pode impor restrições arbitrárias para adesão dos cooperados. Entende-se que a adesão deve ser um ato voluntário do cooperado e a escolha é livre. O novo cooperado é capaz de utilizar os serviços e assim beneficiar e ser beneficiado com a cooperativa, visando atingir as necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns e opta por assumir as responsabilidades como sócio. A adesão é aberta a qualquer pessoa física ou pessoa jurídica sem qualquer forma de discriminação social, racial, de gênero, política ou religiosa, sendo na adesão concedido ao membro o direito a voto. A natureza voluntária da participação em cooperativas visa trazer uma característica organizacional que a torna viável e sustentável em mercados competitivos. Os cooperados são considerados stakeholders, coproprietários e tomadores de decisões. Para as cooperativas é essencial para sua sobrevivência o patrocínio voluntário de membros que oferecem capitais e serviços, como contribuir com uma taxa administrativa, atuar em conselhos e comitês, administrar e apoiar operações diárias contribuindo com todo o processo cooperativo (ACI, 2015).

2) Controle democrático dos associados

As cooperativas são organizações democráticas controladas pelos seus membros os quais participam ativamente na definição das suas políticas e na tomada de decisões. Homens e mulheres eleitos assumem como representantes e são responsáveis por todos os membros. Nas cooperativas singulares, os membros têm direito igual de voto (um membro, um voto) e as cooperativas de outros graus também são organizadas de forma democrática (ACI, 2015).

Este princípio é uma das características chaves das cooperativas pois está relacionado a sua gestão democrática. Permite os membros participarem da aprovação de decisões de política estratégica, em assembleia geral, assegurando representantes eleitos nos conselhos ou comitês, prestar contas e agir dentro da democracia e representatividade. Os membros, também devem

ser informados dos seus direitos e responsabilidades para o exercício democrático, todos possuem poder na cooperativa e direito ao voto. A cooperativa ao exercer esse princípio busca criar uma cultura que acolhe e incentiva o debate, e assim encoraja os membros a serem mais participativos, ativos e a se candidatarem nas eleições para cargos no corpo diretivo (ACI, 2015).

3) Participação econômica do associado

Os membros contribuem de forma equitativa e controlam democraticamente o capital de suas cooperativas. Parte desse capital é geralmente propriedade comum da cooperativa. Usualmente os membros recebem juros limitados, se houver, sobre o capital, concordado como condição da adesão. Os membros atribuem as sobras para as seguintes finalidades: desenvolvimento da cooperativa, possivelmente através da constituição de reservas, parte das quais, pelo menos, seriam indivisíveis; retorno aos membros na proporção de suas transações com as cooperativas e apoio a outras atividades que forem aprovadas pelos membros (ACI,2015).

Este princípio aborda o investimento de capital pelo cooperado que é considerado um “capital em comum” investido para melhoria dos bens, serviços ou empregos necessários. O termo “equitativo” não significa necessariamente que os cooperados devem contribuir da mesma forma e com o mesmo valor e sim que as contribuições devem ser consideradas razoáveis, dependendo da realidade da cooperativa. O importante é considerar o controle democrático do capital. A estrutura da empresa cooperativa é projetada em torno do conceito de o capital estar a serviço das pessoas e do trabalho, e não o contrário. Os cooperados decidem como alocar as sobras. A essência desse princípio é que o capital aumenta de forma que seja compatível com a natureza democrática de uma cooperativa e que prevaleça o equilíbrio entre o peso relativo do capital de membro e do capital externo pois se houver demasiada dependência do capital externo pode levar à perda de autonomia, independência e controle democrático. (ACI, 2015).

4) Autonomia e independência

As cooperativas são organizações autônomas para ajuda mútua, controladas por seus membros. Se, entrarem em acordos com outras organizações, incluindo os governos, ou levantarem capital de fontes externas, elas devem fazê-lo em condições que garantam o controle democrático de seus membros e mantenham sua autonomia cooperativa (ACI, 2015).

Este princípio foi introduzido quando todos os princípios foram reformulados em 1995. O foco está na preservação da autonomia da cooperativa, por serem organizações que podem estabelecer suas próprias regras de operação e centradas no controle ser feitos pelos cooperados, preservando uma prática democrática sólida, aberta, transparente e responsável. O princípio se atém a relação das cooperativas com os governos nacionais e organizações internacionais, e também a relação entre as cooperativas e outras entidades comerciais, preocupando-se em manter a autonomia e a independência, sem que haja qualquer relação dominante. Preocupa-se em não comprometer a autonomia e independência da cooperativa ao se relacionar com o mercado financeiro, investidores externos, bancos e outros para que não permita ocorrer situações de dependência ou controle do capital. Para tanto é muito importante uma boa governança e boa gestão, além de manter normas e estatuto fortes e eficientes (ACI, 2015).

5) Educação, treinamento e informação

As cooperativas promovem educação e formação para seus membros, representantes eleitos, gerentes e funcionários para que eles possam contribuir efetivamente para o desenvolvimento de suas cooperativas. Eles deverão informar o público em geral - especialmente os jovens e os líderes de opinião - sobre a natureza e os benefícios da cooperação (ACI, 2015).

As cooperativas devem promover a educação e a formação dos seus cooperados e funcionários, para que entendam e incorporem a natureza, os princípios e os valores, os quais são essenciais para o crescimento, sucesso e sustentabilidade do negócio cooperativo. Os treinamentos para os representantes eleitos, gerentes e funcionários são fundamentais para que eles possam contribuir de forma eficaz para o desenvolvimento e exerçam uma boa gestão cooperativista. Este princípio também é essencial para uma boa governança da cooperativa, pois é através de educação, treinamento e formação que os cooperados compreendem melhor a importância das normas, boas práticas e adquirem habilidades para aplica-las. Este princípio

contempla também a educação de jovens em geral, como forma de inspirar gerações futuras, também informar o público em geral e os líderes de opinião, que influenciam a opinião pública, como políticos, servidores públicos, representantes de mídia e educadores, sobre a natureza e os benefícios da cooperação (ACI, 2015).

6) Intercooperação

As cooperativas atendem mais efetivamente seus membros e reforçam o movimento cooperativo trabalhando em conjunto através de estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais (ACI, 2015).

Este princípio reconhece que as cooperativas, se unidas, podem fortalecerem ainda mais e atingir outros níveis, como economias de escala e representações mais fortes. Acentua que as cooperativas devem trabalhar juntas, assumindo compromissos a longo prazo para alcançarem objetivos em comum, como por exemplo enfrentar mercados competitivos e criar riquezas em comum (ACI,2015).

7) Preocupação com a comunidade

“As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável de suas comunidades através de políticas aprovadas por seus membros” (ACI, 2015).

Esse princípio demonstra a responsabilidade social e a preocupação com a comunidade e os indivíduos inseridos nela, e assim a preocupação com o desenvolvimento sustentável da comunidade através dos benefícios econômicos, sociais e culturais visando melhorar o padrão de vida das gerações atuais e futuras. As cooperativas entendem o desenvolvimento sustentável como forma de atender as aspirações da comunidade e as necessidades sociais. As aspirações da comunidade são cultura, artes, direitos religiosos, educação, história, patrimônio e festivais culturais. As necessidades sociais são serviços como saúde, habitação, educação, serviços sociais e integração de pessoas que estão socialmente desfavorecidos no mercado de trabalho. Também é considerado a preocupação com os funcionários, seguindo a recomendação 193 da Organização internacional do trabalho – OIT, para serem bons empregadores, e a preocupação específica com os jovens da comunidade, proporcionando apoio, educação e desenvolvimento para os mesmos (ACI, 2015).

2.4 Sustentabilidade

O termo sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável criou força quando foi criada a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento pela Organização das Nações Unidas – ONU, no ano de 1983, com o objetivo de pensar em uma agenda global que abordasse estratégias para um desenvolvimento sustentável a longo prazo, a cooperação entre países e em esforços em comum para melhoria do meio ambiente. A comissão lançou em 1987, o relatório “Nosso Futuro Comum”, que aborda a pobreza mundial como um dos fatores de causa e efeito para os problemas ambientais do mundo. Este relatório também ficou conhecido como Relatório de Brundtland, pois a comissão era presidida por Gro Brundtland, na época primeira-ministra da Noruega (JUNQUEIRA; MAIOR; PINHEIRO, 2011).

Foi com a comissão que a sustentabilidade começou a ser mais debatida, mas voltando alguns anos, em 1972, a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, realizada em Estocolmo, é de grande importância para o tema sustentabilidade, pois foi onde a questão ambiental passou a ser associada as questões sociais o que impulsiona a formação do termo sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável (JUNQUEIRA; MAIOR; PINHEIRO, 2011).

A preocupação com a sustentabilidade acentuou-se após a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento no Rio de Janeiro em 1992, a ECO -92, onde as discussões giravam em torno da preservação da biodiversidade e das mudanças climáticas. Na ECO- 92 foi lançada a Agenda 21 que são normas e diretrizes para gerar um desenvolvimento sustentável e foi o ponto de partida para o Protocolo de Quioto, no qual chefes de estado assumem compromissos para preservar o meio ambiente mundial a partir de seus próprios países. Estas duas iniciativas atingindo líderes de estado e grandes empresas mundiais foram importantes para discutir a sustentabilidade do planeta (DYLLICK; HOCKERTS,2002; JUNQUEIRA; MAIOR; PINHEIRO, 2011).

O conceito de desenvolvimento sustentável ainda está em constante aperfeiçoamento, mas o conceito mais popular pertence a World Commission on Environment and Development (WCED) que define desenvolvimento sustentável como “o que atende às necessidades do presente sem comprometer a habilidade das futuras gerações em atender às suas” (WCED, 1987, p.8).

Bansal (2005) apresenta três princípios para o desenvolvimento sustentável. O primeiro é a integridade ambiental que garante a preservação do meio ambiente, o segundo é a igualdade

social, que garante a todos da sociedade acesso a recursos e oportunidades, e o terceiro princípio é a prosperidade econômica que envolve distribuição de bens e serviços, disposto a elevar o nível de vida e estar atendo a inovação, eficiência e riqueza. No desenvolvimento sustentável busca reconhecer as necessidades, que vão além das necessidades humanas básicas, mas que atingem as necessidades de qualidade de vida, saúde, educação etc.

As discussões relacionadas com o desenvolvimento sustentável e sustentabilidade se tornaram mais claras a partir da criação do Triple Bottom Line”. O estudo foi desenvolvido em 1998 por John Elkington, economista inglês, que baseia –se no tripé da sustentabilidade que são as três dimensões: ambientais, sociais e econômicas (LOURENÇO; CARVALHO,2013).

Elkington (2001) enxergou as três dimensões como integradas e complementares. O autor notou que as dimensões sociais e econômicas abordadas no Relatório Brundtland de 1987 precisaria ser abordada de forma mais integrada. Para Elkington as três dimensões passam por intersecções que formam novas áreas para sustentabilidade, como por exemplo, a intersecção entre as dimensão econômica e a ambiental resulta em ecoeficiência, entre a dimensão social e ambiental gera a justiça ambiental e por fim, a intersecção entre dimensão social e econômica resulta na ética empresarial (LOURENÇO; CARVALHO,2013).

A dimensão econômica é pautada no valor econômico da empresa, ou seja, a capacidade econômica como um subsistema de sustentabilidade para o crescimento econômico que suporte apoio a gerações futuras. A dimensão social baseia-se em um valor para sociedade, onde as práticas organizacionais visem benefícios para o trabalho, capital humano e comunidade. A dimensão ambiental refere-se à atenção em práticas que não comprometem os recursos ambientais para as gerações futuras (ALHADDI,2015)

O “triple bottom line” é utilizado para mesurar desempenho, e é considerado uma ferramenta que mede a situação das organizações perante a sustentabilidade, tanto sob uma ótica interna quando externa, sendo útil, também, para direcionar as ações e estratégias em busca de um desenvolvimento sustentável (LOURENÇO; CARVALHO,2013).

A sustentabilidade afeta a longo prazo a rentabilidade dos negócios de uma empresa, sendo uma forma de estratégia e também uma forma de criar valor (GAO, 2006; HART,2003)

Elkington (2001) reforça que o “triple Bottom Line” não vem para agregar apenas valor econômico, mas também valor ambiental e social. Sugere também, que indo de acordo com as transições do capitalismo para o 3º milênio, houvesse também uma transição dos paradigmas da organização. Esses paradigmas seriam quanto ao mercado, passar de um estado de conformidade para a concorrência, os valores de mais rígidos para mais flexíveis, uma transparência mais aberta, uma governança cooperativa mais inclusiva entre outros.

2.4.1 Sustentabilidade Empresarial

O termo sustentabilidade empresarial é sinônimo de sustentabilidade corporativa e sustentabilidade organizacional e pertencem a um conceito guarda-chuva, que é o desenvolvimento sustentável. De acordo com Munck e Borim-Souza (2009) a sustentabilidade de uma empresa, organização ou sociedade está relacionado ao momento e estado que ela se encontra em relação a aspectos econômicos, ambientais e sociais, por isso, ao analisar uma sociedade ou organização sustentável se olha para o seu nível de sustentabilidade.

As empresas, sociedades e organizações investem na sustentabilidade para manter desempenhos positivos nas esferas econômicas, sociais e ambientais. O aspecto econômico se sobressai por ser visto de forma a dar credibilidade a empresa, assim se torna central nas medidas para sustentabilidade. No entanto uma empresa não poderá ser considerada sustentável se não se comprometer com o social e com o ambiental, pois são dois aspectos fundamentais para se alinhar aos preceitos do desenvolvimento sustentável, ou seja, a sustentabilidade empresarial visa realizar um conjunto de ações que propicie o alcance do desenvolvimento sustentável (MUNCK; BORIM-SOUZA,2009).

Portanto, de uma forma geral, a sustentabilidade organizacional pode ser “compreendida como uma série de políticas interligadas por meio das operações organizacionais e processos de tomadas de decisões e que tem por objetivo garantir que as empresas venham a maximizar os impactos positivos de suas atividades em relação a sociedade” (MUNCK; BORIM-SOUZA,2009, p.264).

Em 1992, no Rio de Janeiro, na ECO -92, foi lançado o primeiro plano supranacional, chamado de Agenda 21, sendo divulgado e condensado para 172 países.

Na Agenda 21 consta um fator de muita importância que trata sobre operacionalizar o desenvolvimento sustentável em empresas, organizações, sociedades e para os ambientes e questões governamentais através da integração dos aspectos econômicos, sociais e ambientais por meio de uso de indicadores que mensurem o desenvolvimento sustentável em todos os níveis da sociedade. Desde então institutos, organismos e pesquisadores buscaram formas de mensurar a sustentabilidade. (DELAI; TAKAHASHI, 2008).

A mensuração está ligada a tomadas de decisões das empresas e ela pode ser feita por meio de índices ou indicadores selecionados e suas funções são auxiliar na avaliação de desempenho em relação ao desenvolvimento sustentável para planejar ações futuras, de perceber um fenômeno que de imediato não é detectável e assim permitir antecipar condições e tendência , e de quantificar, medir, sumarizar, simplificar, comparar e comunicar informações relevantes à tomada de decisão (DELAI; TAKAHASHI, 2008).

Os indicadores para mensurar sustentabilidade são importantes pois são instrumentos científicos capazes de refletir a realidade e fornecem informações de forma concisa que contribuem com as decisões. Os indicadores fornecem informações preventivas sobre danos econômicos, sociais e ambientais causados, e resumem informações complexas. Dessa forma são essenciais para os sistemas de gestão. Além de que se forem atualizados regularmente, os indicadores apontam o sucesso ou fracasso das iniciativas e ações (ROCHA,2012).

Devido a esta importância e necessidade de indicadores para auxiliar neste processo das organizações preocupadas em gerir e desenvolver a sustentabilidade, institutos começaram a desenvolver indicadores para mensuração como exemplo o Índice Dow Jones de Sustentabilidade, o Guia para Empresas Multinacionais da Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD), os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial e o Global Reporting Initiative (GRI). Também vários pesquisadores se preocupam em desenvolver modelos de mensuração para contribuir com as organizações que buscam aperfeiçoar a sustentabilidade, como exemplo os que serão apresentados nesse trabalho, Spangenberg e Bonniot (1998), Callens e Tyteca (1999), Azapagic e Perdan (2000), Oliveira (2002), Krajnc e Glavic (2005) e Callado (2010).

2.4.2 Modelos de Mensuração de Sustentabilidade Empresarial

Buscou-se na literatura de sustentabilidade propostas teóricas e empíricas que considerassem os aspectos socioambientais de uma organização para auxiliar a análise de dados sob a ótica da sustentabilidade que a pesquisa propõe.

Sendo assim, seguem seis propostas estudadas com suas respectivas características para conhecimento, sendo que o último modelo, do autor Callado foi o escolhido e selecionou seus indicadores para orientar a análise de conteúdo dessa pesquisa.

2.4.2.1 Modelo de Spangenberg e Bonniot (1998)

O primeiro modelo possui uma visão integrada dos indicadores de sustentabilidade baseando-se na ideia de que os *stakeholders* necessitam de mais informações sobre a empresa como os dados sociais, ambientais e econômicos (SPANGENBERG; BONNIOT ,1998)

Spangenberg e Bonniot (1998) fornecem dois novos tipos de ferramentas para contribuir com as tomadas de decisões relacionadas a sustentabilidade, uma ferramenta busca visualizar uma sociedade sustentável, de forma útil como uma bússola para direcionar a empresa, e a outra ferramenta são os indicadores de sustentabilidade que ajudam a medir os progressos e os fracassos dos planos e de suas implementações.

A construção do modelo tem caráter sistêmico composto por aspectos econômicos, sociais e ambientais. Os autores primeiro selecionaram os indicadores em um nível macro tendo como objetivo a análise resumida, orientação política e comunicação, sendo elas:

- análise resumida: os indicadores devem se basear em metodologias reconhecidas e dados válidos. Os números dos indicadores costumam ser elevados, a fim de cobrir vários aspectos relevantes.
- orientação política: os indicadores devem fornecer ligações com os agentes, causas e instrumentos. É necessário um número limitado, inferior a dez, a fim de estabelecer uma ligação adequada para as decisões políticas.
- Comunicação: são necessários indicadores de fácil compreensão, no menor número possível, possivelmente como uma ferramenta de comunicação central (SPANGENBERG; BONNIOT,1998)

Os autores ressaltam que os indicadores devem ser simples e de fácil interpretação, por isso utilizam um número reduzido de indicadores e transparência metodológica no momento do cálculo (SPANGENBERG; BONNIOT ,1998). Quanto aos aspectos econômicos incluíram em sua proposta os seguintes indicadores: taxas de solvência, de rentabilidade e de crescimento. A respeito do aspecto ambiental, os autores apresentam quatro indicadores: indicadores de emissão de gases com efeito estufa, toxicológicos e de desperdício. Por fim, no aspecto social foram considerados três indicadores: manutenção e auxílio de capital humano por meio de investimentos em educação e treinamento, níveis de renda e satisfação das necessidades humanas.

Assim sendo este modelo possui uma visão ampla de sustentabilidade a partir da consideração de diferentes abordagens visando simplificar utilizando de poucos indicadores na sua concepção.

2.4.2.2 Modelo de Callens e Tyteca (1999)

O segundo modelo é o de Callens e Tyteca (1999) que traz o uso eficiente dos recursos. A questão inicial que motivou a construção desse modelo foi: De que forma uma empresa poderia ser mais ou menos sustentável que uma outra? O ponto de partida foi investigar as condições necessárias que as empresas devem cumprir para ser sustentável (CALLENS; TYTECA,1999).

Para a construção deste modelo os autores consideram a utilização eficiente de recursos ambientais, sociais e econômicos para alcançar a responsabilidade. O modelo pode ser usado em duas situações, a primeira para identificar se resultados de recursos utilizados atingiram uma

determinada meta e segundo para comparar resultados de diferentes unidades de produção inseridos em contexto semelhante. Os autores elaboraram a proposta para responder de que forma uma determinada empresa seria mais ou menos sustentável em relação a uma outra empresa e buscaram através de uma comparação dos indicadores de sustentabilidade alcançados por empresas selecionadas e analisadas (CALLEN; TYTECA,1999).

Os autores selecionaram uma lista de indicadores de sustentabilidade que poderia ser usado pela empresa e dividiu em aspectos econômicos, sociais e ambientais e também em fatores de curto e longo prazo e chamou de metas de sustentabilidade. A mensuração de sustentabilidade desse modelo foi realizada através da contabilização e comparação do comportamento dos indicadores, e para ser operacionalizado os indicadores devem comparar unidades com características similares desde a escolha de insumos, processo produtivo, desenho e fabricação (CALLEN; TYTECA,1999).

2.4.2.3 Modelo de Azapagic e Perdan (2000)

O terceiro modelo foi proposto pelos autores Azapagic e Perdan (2000) que propõem a construção de um framework com os indicadores de desenvolvimento sustentável para indústria (AZAPAGIC; PERDAN, 2000).

O modelo consiste no desenvolvimento de um método de padronização dos indicadores de sustentabilidade aplicados à indústria o que possibilitou identificar a opção mais sustentável. A padronização citada foi realizada através de duas etapas, a primeira consistiu em identificar os indicadores que transmitem os princípios de desenvolvimento sustentável, incluindo os indicadores genéricos para todas as indústrias e aqueles que são relacionados a setores específicos. A segunda etapa foi o estabelecimento de uma métrica para ajustar a medida de desempenho. Os indicadores considerados foram Demonstração do Valor Adicionado (DVA), Análise do Ciclo de Vida de Produtos (ALC), e outros. Os autores propõem três possibilidades de análise da sustentabilidade, uma orientada ao produto, outra orientada no processo e por fim orientada a empresa (AZAPAGIC; PERDAN, 2000).

Reconhece-se que nem todos indicadores serão adequados a todas as empresas e indústrias e os indicadores selecionados dependerão de fatores como disponibilidade de informações e simplicidade de análise (AZAPAGIC; PERDAN, 2000).

Os indicadores permitem a identificação das opções mais sustentáveis através de: comparação de produtos similares feitos por diferentes empresas; comparação de processos diferentes produzindo o mesmo produto; avaliação comparativa das unidades dentro das

corporações; classificação de uma empresa contra outras empresas do setor e avaliar o progresso em direção ao desenvolvimento sustentável (AZAPAGIC; PERDAN,2000).

Os autores apontam como limitação da pesquisa o grande número de indicadores que mesmo assim não conseguem atender a todas as realidades empresariais, e também a padronização dos indicadores é única do modelo não sendo possível padronizar outros indicadores para incluir no modelo (AZAPAGIC; PERDAN,2000).

2.4.2.4 Modelo de Oliveira (2002)

No quarto modelo apresenta-se o Método para Avaliação de Indicadores de Sustentabilidade Organizacional – MAIS. A base teórica são as normas de gestão mundialmente aceitas, como a Norma ISO 9000, que trata da gestão do sistema de qualidade, a Norma ISO 14000, que trata da gestão ambiental, a Norma BS 8800 que trata de gestão de segurança e saúde ocupacional, e a Norma SA 8000 que define parâmetros de verificação da responsabilidade social das organizações (OLIVEIRA,2002). O objetivo foi determinar um método que identifique oportunidades em um processo de melhoria contínua. O autor dividiu a análise da sustentabilidade em quatro dimensões: social, ambiental, econômica e cultural e avaliou através de quarenta indicadores de desempenho (OLIVEIRA,2002).

Para construir a base do modelo o autor agrupou as normas em 9 itens: (1) responsabilidade da direção, (2) planejamento, (3) sistema de gestão, (4) responsabilidade de autoridade, comunicação, implementação e operação, (5) análise crítica pela direção, (6) gestão de recursos, (7) avaliação de fornecedores, (8) realização do produto, (9) medição, análise, melhoria, verificação e ação corretiva e correlacionou com as normas de gestão (OLIVEIRA,2002).

A operacionalização do modelo é dividida em quatro fases: definir as dimensões de sustentabilidade; definir os indicadores de sustentabilidade; determinar a pontuação máxima de cada indicador e por fim enquadrar a organização nas faixas de sustentabilidade criados pelo autor.

O método compreende a sustentabilidade em quatro dimensões de sustentabilidade: a social, a ecológica, a econômica, e a cultural e para cada uma atribuiu 10 indicadores, totalizando 40 indicadores (OLIVEIRA,2002).

Oliveira (2002) propõe no modelo determinar o grau de sustentabilidade da organização em faixas de sustentabilidade divididas em: Insustentável, em busca da sustentabilidade e sustentável. Insustentável para empresas que não buscam repensar a relação com meio ambiente

e com a sociedade. Essa faixa indica que a empresa terá grandes dificuldades de sobreviver no mercado que está cada vez mais consciente da necessidade de ser sustentável.

A segunda faixa que é, em busca de sustentabilidade, compreende as empresas que estão buscando integrar seus sistemas de gestão para sobreviver no mercado para o fortalecimento de sua imagem e a convivência harmônica com a sociedade. E por fim sustentável, as empresas que já estão nessa faixa podem ser consideradas empresas cidadãs, que já possuem práticas de responsabilidade social e buscam ser cada vez mais sustentáveis.

O método possui a expectativa de ser um importante instrumento para as empresas, que com sua aplicação possam criar um referencial de localização da organização no processo de sustentabilidade, o “benchmarking” da empresa. O M.A.I.S pode ser aplicado em diferentes tipos de empresa que busquem a sustentabilidade do seu negócio e por qualquer profissional, desde de que o mesmo tenha conhecimento dos indicadores propostos no método. (OLIVEIRA, 2002).

2.4.2.5 Modelo de Krajnc e Glavic (2005)

O quinto modelo analisado foi o de Krajnc e Glavic (2005). Este modelo visa a integração dos indicadores de sustentabilidade para que sejam mais úteis e relevantes para uma tomada de decisão. Os autores estruturaram um índice de desenvolvimento sustentável (ICSD), para que a empresa possa acompanhar de forma integrada as informações sobre o desempenho econômico, ambiental e social.

Primeiro discute como os aspectos econômicos, sociais e ambientais podem ser associados a sub-índices de sustentabilidade e por fim chegar a um indicador geral de desempenho da empresa em função do tempo, reduzindo o número de indicadores. Os autores seguiram as seguintes etapas: (1) selecionaram os indicadores; (2) divide os indicadores em grupos (econômico, social e ambiental); (3) julga o impacto dos indicadores em positivos ou negativos; (4) normaliza os indicadores; (5) pondera os indicadores utilizando o método de análise hierárquica (AHP); (6) calcula os sub-índices Is; (7) combina os sub-índices dentro do ICSD.

Krajnc e Glavic (2005) propõem um modelo viável e de fácil aplicação, para que a empresa possa analisar a sustentabilidade através de relatórios que possam mensurá-la e assim influenciar nas ações futuras. O modelo apresenta a limitação pois a atribuição dos pesos aos indicadores não é clara pois é feito de acordo com as prioridades da empresa.

2.4.2.6 Modelo de Callado (2010)

O sexto modelo estudado foi o de Callado (2010) que desenvolveu o Grid de Sustentabilidade Empresarial (GSE). O autor utiliza como base um framework inicial que demonstra o objetivo final de mensurar a sustentabilidade empresarial contemplando as três dimensões de sustentabilidade, os indicadores de desempenho e a perspectiva de análise.

Para selecionar os indicadores do modelo, Callado (2010) realizou uma revisão da literatura e organizou uma lista contendo 435 indicadores de sustentabilidade, divididos em 177 indicadores ambientais, 150 indicadores sociais e 108 indicadores econômicos. Em seguida realizou uma consulta com especialistas da área de sustentabilidade, através de um formulário estruturado para opinarem sobre a relevância dos indicadores para mensuração de sustentabilidade empresarial. Optou também por indicadores universais para que pudesse ser aplicado em diferentes empresas. Por fim chegou em 43 indicadores de sustentabilidade para o modelo, sendo 16 indicadores ambientais, 14 indicadores econômicos e 13 indicadores sociais.

Os indicadores utilizados no modelo foram caracterizados quanto ao nome, dimensão de sustentabilidade, parâmetro para contribuir com a avaliação e os descritores para traduzir os diversos resultados possíveis inerentes ao parâmetro.

A operacionalização do modelo é dada a partir do desenvolvimento de três etapas. A primeira etapa destina-se ao cálculo de Escores Parciais de Sustentabilidade (EPS); a segunda pelo cálculo de Escore Sustentabilidade Empresarial (ESE); e a terceira pela integração de Escores Parciais de Sustentabilidade por meio de localização de empresa no Grid de Sustentabilidade Empresarial –GSE (CALLADO, 2010).

A primeira etapa (EPS) compreende a seleção dos indicadores e atribui escores para cada dimensão de sustentabilidade com o objetivo de medir o desempenho da empresa. A segunda etapa (ESE) abrange a combinação dos EPS de cada dimensão, a ambiental, social e econômica. E por fim a terceira etapa considera a integração das três dimensões a partir de uma perspectiva tridimensional (CALLADO, 2010).

O Grid de Sustentabilidade Empresarial (GSE) permite enquadrar empresas de diferentes atividades e tamanhos tanto em dimensões da sustentabilidade quanto de forma integrada. O GSE pode ser utilizado como instrumento de avaliação de resultados por empresários, gestores, empresas de auditoria, organizações governamentais e não-governamentais, dentre outros possíveis usuários, desde que possuam conhecimentos associados à sustentabilidade empresarial e às dimensões de sustentabilidade consideradas por este modelo (CALLADO, 2010).

2.5 Relação entre sustentabilidade e princípios cooperativistas

O presente estudo foi buscar na literatura de sustentabilidade embasamento para a coleta dos dados, pois o objetivo geral é analisar a operacionalização dos princípios cooperativistas sob a ótica da sustentabilidade.

Os princípios cooperativistas como dito são pontos fundamentais para criação de uma organização cooperativa, são a essência do movimento cooperativista, sendo assim abrangem como um todo a governança, a forma de gestão, a conduta e a tomada de decisão em várias situações. Contudo, esta pesquisa, busca por extrair dos princípios cooperativistas a gestão sustentável das cooperativas.

De acordo com o estudo de Newell et al (2015) verificou que os princípios cooperativistas estão mais ligados ao conceito de sustentabilidade social do que ao de sustentabilidade ambiental e econômica. Assim, se faz necessário, uma análise ampla, em que utiliza entrevistas e consulta em relatórios das cooperativas para perceber como as mesmas realizam a gestão sustentável abrangendo as três dimensões da sustentabilidade.

Alguns trabalhos anteriores que estudaram princípios cooperativistas relacionados a práticas de sustentabilidade ou responsabilidade social foram selecionados para demonstrar como os estudos na área vem abordando o tema.

O quadro 5 apresenta a relação de autores, título, objetivo e breve resumo dos trabalhos selecionados.

Quadro 5- Estudos que abordam a sustentabilidade de cooperativas

Autor	Título	Objetivo / resumo
MOREIRA et al, 2008	Capital social como fator de sustentabilidade das cooperativas agroindustriais, estudo de caso.	O objetivo é verificar o impacto da existência ou não de capital social no andamento das cooperativas agroindustriais. Conclui que o capital social é fundamental para manutenção das cooperativas, pois carecem de investimentos e incentivos por parte do governo.
ILHA et al, 2008	A cooperativa como um agente de capital social local	Objetivo de buscar caracterizações de capital social em cooperativa através da investigação de três vertentes o pensamento cooperativista dos chamados “pensadores utópicos”, os princípios cooperativistas concebidos pela Aliança Cooperativista Internacional (ACI) e a análise do conceito segundo estudiosos importantes do cooperativismo.
TOUS ZAMORA; CIRUELA LORENZO, 2005	Responsabilidad social y cultura en las sociedades cooperativas agrarias. Modelo general de balance social	A partir dos valores e princípios revelam que implicitamente existe um compromisso com efeitos sociais e ambientais e levando em conta as necessidades e desenvolvimento a longo prazo pode ser considerado uma vantagem competitiva. O objetivo do trabalho é apresentar um modelo geral de balanço social aplicável às sociedades cooperativas agrícolas.
VARGAS SÁNCHEZ; VACA ACOSTA, 2005	Responsabilidad Social Corporativa y cooperativismo: Vínculos y potencialidades	O objetivo é refletir sobre a o papel das cooperativas para o novo paradigma Responsabilidade Social Empresarial (RSE), que vai orientar a gestão das organizações empresariais no século XXI. A condição de sócio e cliente traz equilíbrio na relação de stakeholders. A cultura cooperativa pode ser confiável através da geração de caráter socialmente responsável.
SERVER IZQUIERDO; CAPÓ VICEDO, 2011	The interrelationship between the demands of Corporate Social Responsibility and co-operative principles and values	As cooperativas demonstram que existe uma estreita inter-relação com as demandas básicas da RSE, que pode ser uma vantagem competitiva, desde que orientada por uma estratégia que conduza à sua gestão integrada. O modelo de gestão democrática de uma cooperativa permite a integração com seus stakeholders, que muitas vezes não são apenas donos, mas são clientes, fornecedores e funcionários.

Fonte: elaborado pela autora

De acordo com os trabalhos selecionados percebe-se como a questão social e ambiental junto com a questão econômica, estratégica e de gestão trazem ganhos a organização cooperativa e também se relaciona facilmente a realidade cooperativa devido a facilidade de interação dos seus stakeholders, pois um cooperado, muitas vezes assume uma posição de dono e cliente do negócio.

O presente trabalho propõe uma nova forma de analisar a operacionalização dos princípios cooperativista, que é através da observação da sustentabilidade na gestão da cooperativa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Características do Estudo

A presente pesquisa utiliza como estratégia de investigação a abordagem qualitativa e quanto aos objetivos é classificada como uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo.

Para Creswell (2007) a abordagem qualitativa possui estratégias de investigação que são a narrativa, a fenomenologia, a etnografia, a teoria embasada na realidade e o estudo de caso. O pesquisador irá escolher a estratégia de acordo com o objetivo, pois a escolha de uma ou mais dessas estratégias permite o direcionamento da pesquisa. Essa abordagem possui procedimentos para pesquisa que são o uso de dados e métodos emergentes, dados de entrevistas e documentos, questões abertas e análise de texto e imagem.

Na abordagem qualitativa o pesquisador se posiciona, além de trazer valores pessoais para o estudo, mas não deixa de observar e estudar o contexto da pesquisa e o ambiente aonde estão inseridos os participantes, e faz a interpretação dos resultados e valida a precisão dos resultados (CRESWELL,2007)

A estratégia de investigação qualitativa utilizada nessa pesquisa será o estudo fenomenológico e o estudo de caso. A fenomenologia permite o estudo real de um fenômeno através do entendimento da essência, ou seja, entender algo como realmente é. Para a pesquisa empírica em administração é de grande importância a fenomenologia interpretativa pois permite explorar situações, valores e práticas que são baseadas na visão de mundo do sujeito e permite descobrir conhecimentos, além dos resultados não poderem ser generalizados estatisticamente e ainda exige do pesquisador interação com o sujeito pesquisado e saber conduzir a entrevista de forma de diálogo e não deixar de estar atento a possíveis desvios do relato que poderá ocorrer comprometendo a autenticidade (VERGARA,2005)

Quanto ao caráter exploratório e descritivo, Gil (2002) divide a pesquisa em exploratória, descritiva e explicativa. A pesquisa exploratória tem o objetivo trazer mais familiaridade com o objeto a ser pesquisado, e aprimorar ideias com planejamento flexível. A pesquisa exploratória envolve levantamento bibliográfico e entrevista com

pessoas. Já a pesquisa descritiva tem como finalidade revelar as características de um grupo específico.

Este estudo se caracteriza como qualitativo porque vai buscar compreender pelo estudo de caso as cooperativas agropecuárias, analisar e interpretar a realidade através dos entrevistados, e por fim discutir, descrever e analisar a operacionalização dos princípios cooperativistas sob a ótica da sustentabilidade.

Para Gil (2002) o estudo de caso permite um estudo profundo sobre um e alguns objetos de forma exaustiva de maneira que permita um conhecimento detalhado. De acordo com Yin (2001) o estudo de caso contribui para compreender os fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, permitindo uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real.

Segundo Yin (2001, p.32) “um estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Ainda para o mesmo autor existem cinco componentes para um estudo de caso que são: (1) as questões de um estudo; (2) as proposições do estudo; (3) a unidade de análise; (4) a lógica que une os dados as proposições e (5) os critérios para se interpretar as descobertas do estudo.

Para Yin (2001) o tipo de questões é a condição mais importante para diferenciar as estratégias de pesquisa. O estudo de caso é indicado a responder questões iniciadas com “como” e “por que”, que serão a base do roteiro de entrevista. O propósito maior dessa pesquisa é investigar o “como”.

Para análise e interpretação dos dados será utilizado a técnica de análise de conteúdo e a análise comparativa. De acordo com Vergara (2005, p.257) a triangulação de dados é “uma estratégia de pesquisa baseada na utilização de diversos métodos para investigar um mesmo fenômeno”. Será explicado o procedimento de análise de conteúdo no tópico 3.2.4, que descreve a quarta etapa da pesquisa, análise de dados.

3.2 Delineamento das etapas da pesquisa

A pesquisa será realizada em 4 etapas. A seguir cada etapa será apresentada detalhadamente descrevendo a construção da pesquisa.

3.2.1 Etapa 1- Pesquisa bibliográfica e documental

A primeira etapa foi realizada a partir da pesquisa bibliográfica e documental sobre o tema. Primeiro buscou estudos para explicar o cooperativismo, incluindo o cooperativismo brasileiro e a Lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971 que é a legislação vigente sobre o cooperativismo brasileiro, depois buscou por apresentar as cooperativas agropecuárias, pois elas são o objeto de estudo desta pesquisa.

Como o objetivo geral dessa pesquisa é analisar a operacionalização dos princípios cooperativistas sob a ótica da sustentabilidade, foi realizada pesquisas sobre os princípios cooperativistas para apresentar- lós. Foi decidido utilizar o Guia de orientação dos princípios cooperativistas, de 2015, o último documento da Aliança Cooperativista Internacional -ACI a respeito dos princípios cooperativistas.

O estudo aprofundado dos princípios cooperativistas foi de extrema importância para constatar a presença da sustentabilidade na essência cooperativista. Dessa forma, os princípios serão a base do instrumento de coleta de dados que será explicado na etapa seguinte.

Para finalizar esta etapa, foi realizada a pesquisa bibliográfica para explicar o conceito de desenvolvimento sustentável e/ou sustentabilidade, sustentabilidade empresarial e apresentar modelos de mensuração de sustentabilidade empresarial, pois para corresponder com o objetivo deste trabalho foi necessário encontrar uma forma de análise de sustentabilidade em organizações, que auxiliasse a identificação das ações sustentáveis das cooperativas.

3.2.2 Etapa 2 - Construção do instrumento de coleta de dados

A segunda etapa consiste na construção do instrumento de coleta de dados. Esta etapa foi iniciada a partir do estudo sobre os princípios cooperativistas, e foi escolhido o Guia de orientação dos princípios cooperativistas, documento da ACI, por ser o mais atual e ser bem detalhado, para ser a fonte para explicar sobre o que abordam cada princípio.

Para a construção do instrumento de coleta de dados foi necessário transformar o texto dos princípios cooperativistas em tópicos, visando melhor visualização e permitindo dar sequência as próximas fases da construção, como apresentado no apêndice II.

Sendo assim, construiu questões norteadoras atreladas a cada item dos princípios para compor o roteiro de entrevista semi-estruturado conforme apresentado no apêndice

II. Antes da aplicação das entrevistas nas cooperativas selecionadas, o roteiro foi avaliado e validado por um especialista em cooperativas agropecuárias.

O especialista é gerente de desenvolvimento de cooperativas na OCB/MS. Ele leu o roteiro juntamente com a pesquisadora e explicou os pontos abordados, o que levou a alterar a estrutura de algumas perguntas, visando que o roteiro de entrevista cumprisse com seu objetivo de coletar dados de cada princípio cooperativista.

De acordo com Yin (2001) as entrevistas são essenciais e trazem as evidências necessárias para o estudo de caso. Para Triviños (1987) a pesquisa semi-estruturada são questionamentos básicos, apoiados em teorias que interessam à pesquisa e oferecem um campo amplo de novos questionamentos que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Os princípios são a estrutura do instrumento de coleta de dados, pois servirão como um meio de análise para se chegar ao objetivo proposto da pesquisa de analisar a operacionalização dos mesmos sob a ótica da sustentabilidade. Enquanto o instrumento foi estruturado seguindo os princípios cooperativistas, a análise do mesmo seguirá a estrutura de indicadores de sustentabilidade, pois como já mencionado anteriormente a sustentabilidade permeia a operacionalização dos princípios cooperativistas. Os indicadores de sustentabilidade adotados serão detalhados no tópico 3.2.4.

O instrumento de coleta de dados permite analisar as ações e práticas de gestão da cooperativa relacionadas aos princípios cooperativistas. Optou por não excluir nenhum dos princípios, visto que ao estudá-los notou-se que são interligados e encontra-se permeado em seu significado as três dimensões de sustentabilidade.

Portanto, a construção deste instrumento é importante para esta pesquisa e futuras pesquisas pois através do levantamento de trabalhos sobre estudo em cooperativas percebeu-se a não existência de instrumentos que focassem exclusivamente na operacionalização dos princípios cooperativistas como forma de analisar a gestão de uma cooperativa.

3.2.3 Etapa 3 – Estudo de casos múltiplos

A terceira etapa consistirá na coleta de dados através da realização do estudo de caso múltiplos. De acordo com Gil (2002) o estudo de caso para coleta de dados é um dos delineamentos mais completos pois recolhe “dados de gente” e “dados de papel”, ou seja,

os dados podem ser obtidos mediante análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea e observação participante.

De acordo com Creswell (2007), os passos da coleta de dados incluem estabelecer as fronteiras para o estudo, coletar informações através de observações, entrevistas e documentos e estabelecer o protocolo para registrar as informações. Para Yin (2001) existem cinco aplicações do estudo de caso: a de explicar, descrever, ilustrar, explorar e meta-avaliação.

Contudo, o estudo de caso da presente pesquisa consiste em cumprir com as aplicações sugeridas por Yin e seguirá a classificação que o Yin chama de estudo de caso múltiplos, pois as entrevistas semi-estruturadas foram aplicadas em 4 (quatro) cooperativas agropecuárias do estado do Mato Grosso do Sul seguindo o roteiro de entrevista elaborado na etapa 2 e não em apenas 1 (uma) cooperativa selecionada.

As quatro cooperativas para o estudo de caso múltiplo foram selecionadas em uma reunião na OCB/MS com o gerente de desenvolvimento de cooperativas e 04 (quatro) técnicos que são responsáveis em acompanhar as cooperativas. Estes técnicos são responsáveis por uma gama de cooperativas de diferentes setores, sendo que as cooperativas agropecuárias se dividem entre eles. Durante a reunião, seguiram o critério de cooperativas que pudessem apresentar alguma forma de ação em sustentabilidade. Dessa forma cada técnico apresentou umas duas cooperativas que atenderiam e contribuíram com o objetivo da pesquisa apresentado a priori, chegando a uma lista de 08 cooperativas, após conversar sobre local de acesso, abertura dos dirigentes a pesquisa, porte das cooperativas, chegaram em quatro nomes finais de cooperativas. Após entrar em contato com as quatro cooperativas escolhidas, todas aceitaram participar da pesquisa.

Os entrevistados foram os presidentes, diretores, gestores e/ou colaboradores que estão relacionados de alguma forma com o aspecto socioambiental da cooperativa. Foram entrevistados um dirigente de cada cooperativa, exceto na última cooperativa por ser mais departamentalizada entrevistou 3 gestores de áreas específicas, ambiental, gestão de pessoas e comunicação, para prover todas as informações requeridas pelo roteiro de entrevista.

Os riscos da pesquisa são pequenos, no entanto, pode ocorrer constrangimento por parte dos entrevistados no ato da entrevista, mas para evitar essa situação foi esclarecido aos participantes antes do início da entrevista, que os mesmos poderiam se recusar a responder e que isso não causaria nenhum prejuízo à parte.

As cooperativas são beneficiadas com a realização da presente pesquisa, pois o resultado contribuirá para que analisem o que estão fazendo e o que poderão fazer quanto a operacionalização dos princípios cooperativistas sob a ótica da sustentabilidade.

De acordo com Creswell (2007) e Yin (2001) para o estudo de caso é necessário um protocolo de pesquisa, pois aumenta a confiabilidade e orienta o pesquisador (YIN,2001). Seguindo, as recomendações de Yin (2001), o protocolo da presente pesquisa vai conter informações e os procedimentos da pesquisa em campo como pode verifica-lo no apêndice I.

3.2.4 Etapa 4 – Análise de Dados

Para a pesquisa qualitativa é inevitável a interpretação, pois busca compreender o contexto e os significados dos dados coletados para atingir o objetivo final. Além de que para Triviños (1987) na pesquisa qualitativa a coleta e a análise de dados acontecem simultaneamente, pois conforme se obtêm os dados é necessário a observação, organização e análise crítica por parte do pesquisador para dar confiabilidade a pesquisa.

Após, obter os dados, providos do estudo de caso nas cooperativas, estes serão analisados pela perspectiva da análise de conteúdo, que será composta da técnica de análise de conteúdo temática e por uma análise comparativa entre os casos estudados.

De acordo com Vergara (2005) a análise de conteúdo é uma técnica de análise de dados para identificar o que está sendo dito sobre um tema. Para Bardin (1977) a análise de conteúdo visa obter através de procedimentos sistemáticos e pela descrição do conteúdo de mensagens, indicadores que permitam inferir as informações.

A análise de conteúdo possui três fases, a primeira é a pré-análise que se refere a decisão de procedimentos a serem seguidos, a segunda é a exploração do material, ou seja, aplicar os procedimentos e a terceira é a interpretação que permite confirmar ou não as suposições (VERGARA,2005).

Nas três fases aplica-se procedimentos qualitativos de construção interativa de uma explicação para os dados como sugere Vergara (2005), que é, realizar uma explicação com base nas relações entre as categorias, seguido de explorá-los e interpretá-los.

Na presente pesquisa as fases seguirão da seguinte forma:

1. Pré – análise

Essa fase compreenderá na organização do material coletado, consulta ao relatório do protocolo de estudo de caso e a transcrição literal da entrevista, que permitirá realizar o recorte necessário para a exploração do material.

2. Exploração do material

Essa fase consiste em separar os dados, após a leitura e análise profunda a partir da transcrição das entrevistas nas categorias de acordo com os indicadores de sustentabilidade. Primeiro identifica-se a presença de cada indicador selecionado na transcrição das entrevistas e sublinhando os trechos em que aparecem. Após faz uma análise de conteúdo nesses trechos chamada de análise de conteúdo temática.

3. Interpretação

Consiste na interpretação dos dados, que será apresentado no capítulo apresentação dos estudos de caso e discussão de resultados, através de interpretação e inferência dos dados coletados.

Para aplicar a análise de conteúdo pode escolher várias técnicas tanto quantitativas quanto qualitativas, para a presente pesquisa escolheu-se a técnica chamada análise temática. Esta técnica resume-se em identificar temas eixos nas diversas respostas obtidas, onde recorta-se do texto informações importantes para atender o objetivo do trabalho, agrupando-as em seguida (BARDIN,1977). Neste processo entra a inferência e observação do pesquisador.

Para Bardin (1977) a análise de conteúdo temática:

é transversal, isto é, recorta o conjunto das entrevistas através de uma grelha de categorias projetada sobre os conteúdos. Não se têm em conta a dinâmica e a organização, mas a frequência dos temas extraídos do conjunto dos discursos, considerados como dados segmentáveis e comparáveis (BARDIN, 1977, p.175)

A análise temática é um recorte transversal, a partir de critérios estabelecidos pelo pesquisador (BARDIN, 1977).

Neste caso o critério estabelecido para realizar a análise temática será por meio da identificação dos indicadores de sustentabilidade nas respostas das entrevistas realizadas nas cooperativas e análise será apresentada, separadamente, por cada dimensão, chamada de categoria ambiental, econômica e social.

A categorização foi baseada no *Trile Bottom Line*, ou seja, nas três dimensões de sustentabilidade, a ambiental, econômica e social pelo fato dos indicadores escolhidos estarem divididos nas três dimensões.

Os indicadores de sustentabilidade selecionados foram retirados do Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial do autor Callado (2010) apresentado no capítulo de revisão de literatura. Callado (2010) desenvolveu um Grid de Sustentabilidade Empresarial (GSE) com indicadores para cada uma das três dimensões: ambiental, econômica e social para guiar a avaliação da mensuração da sustentabilidade empresarial. O motivo da escolha se justifica por ser o mais recente, completo, e possuir uma abordagem metodológica definida, de forma que permite o entendimento dos indicadores, além de que este modelo foi utilizado para o agronegócio brasileiro, se aproximando da realidade deste trabalho que tem como objeto o estudo em cooperativas agropecuárias (ex.: MELO,2015; BORGES et al,2014; HAYASHI,2011).

Foram selecionados alguns indicadores desenvolvidos por Callado (2010), de modo que retirasse do total de indicadores utilizados no GSE, apenas indicadores que se relacionassem de alguma forma com os princípios cooperativistas

Porém, os indicadores utilizados por Callado (2010) não contemplavam o 2º princípio cooperativista que é o controle democrático dos membros. Para tanto, recorreu-se aos demais modelos de mensuração de sustentabilidade apresentados neste trabalho encontrando no Modelo de mensuração de sustentabilidade do autor Oliveira (2002), dois indicadores que se relacionam com o 2º princípio.

Oliveira (2002) desenvolveu o Método para avaliação de indicadores de sustentabilidade organizacional – M.A.I.S, onde o autor inclui mais uma dimensão de sustentabilidade, a cultural, de onde foram extraídos os dois indicadores, porém, neste trabalho os indicadores selecionados estão enquadrados na dimensão de sustentabilidade social.

Os indicadores orientaram a análise de conteúdo temática para atender o objetivo da pesquisa que é analisar os princípios cooperativistas sob a ótica da sustentabilidade. No entanto, a relação dos indicadores com os princípios cooperativistas, demonstrada no quadro 6, é apenas orientativa ao pesquisador sendo possível encontrar informações pertinentes sobre um indicador na análise da resposta de questões de outros princípios.

Quadro 6- Relação entre indicadores de sustentabilidade e princípios cooperativistas

Categorias	Indicadores de Análise	Referência	Princípios
Ambiental	Sistemas de Gestão Ambiental (SGA)	Callado (2010)	7
	Desenvolvimento de tecnologias equilibradas	Callado (2010)	7
	Economia de energia	Callado (2010)	7
	Reciclagem e reutilização de água	Callado (2010)	7
Econômica	Investimentos éticos	Callado (2010)	1 , 2 , 6
	Participação de mercado	Callado (2010)	3 e 4
	Retorno sobre capital investido	Callado (2010)	3
	Selos de qualidade	Callado (2010)	7
Social	Ética organizacional	Callado (2010)	1 e 4
	Incentivo a criatividade e a liderança	Oliveira (2002)	2 e 6
	Comprometimento da organização	Oliveira (2002)	2
	Contratos legais	Callado (2010)	4 e 7
	Auxílio em educação e treinamento	Callado (2010)	5
	Capacitação e desenvolvimento de funcionários	Callado (2010)	5
	Geração de trabalho e renda	Callado (2010)	7
	Interação social	Callado (2010)	7

Fonte: elaborado pela autora

Ao realizar a análise de conteúdo temática nas entrevistas que foram posteriormente transcritas, primeiramente, identificou-se os indicadores de acordo com seu significado, pois nem sempre apareceram com seu nome literal e sim de uma forma em que o pesquisador infere que o indicador está presente na fala. Além da inferência aplicada, também seguirá o critério do que se entende por cada indicador seguindo a revisão de literatura sobre desenvolvimento sustentável e sustentabilidade, conforme quadro abaixo:

Quadro 7– Explicação dos indicadores de sustentabilidade

Categorias	Indicadores de Análise	Explicação do indicador
Ambiental	Sistemas de Gestão Ambiental (SGA)	A empresa possuir ou não possuir práticas de gestão ambiental ou ter ou estar implementando um SGA (CALLADO,2010)
	Desenvolvimento de tecnologias equilibradas	A empresa possuir projetos próprios de tecnologias voltadas aos impactos ambientais causados por suas atividades (CALLADO,2010)
	Economia de energia	Consumo de energia (CALLADO,2010)
	Reciclagem e reutilização de água	A empresa possuir ações de reciclagem e/ou reutilização de água (CALLADO,2010)
Econômica	Investimentos éticos	Analisar os critérios para realizar investimentos, se são apenas critérios técnicos e econômicos ou se leva em conta critérios sociais e ambientais (CALLADO,2010)
	Participação de mercado	Analisar a participação de mercado que a empresa possui (CALLADO,2010)
	Retorno sobre capital investido	Analisar o retorno sobre o capital investido na empresa a partir da relação entre o lucro líquido e o ativo total (CALLADO,2010)
	Selos de qualidade	A empresa possui ou não possui certificação de qualidade para seus produtos, serviços ou processos (CALLADO,2010).
Social	Ética organizacional	A empresa possuir orientações sobre ética e conduta profissional (CALLADO,2010)
	Incentivo a criatividade e a liderança	Os líderes e liderados conseguirem elevados níveis de criatividade, inovação em equipes de trabalho e atingir as expectativas de desempenho estabelecidas pela organização (CARVALHAL E MUZZIO,2015)
	Comprometimento da organização	A empresa possuir parcerias e atitudes que comprovem o comprometimento da organização com os preceitos do desenvolvimento (MUNCK E BORIM-SOUZA,2009)
	Contratos legais	A empresa possuir contratos que regem a relação entre proprietários e funcionários da empresa (CALLADO,2010).
	Auxílio em educação e treinamento	A empresa possuir auxílio financeiro para capacitação de seus funcionários (CALLADO,2010).
	Capacitação e desenvolvimento de funcionários	A empresa possuir políticas formais ou informais de capacitação de funcionários (CALLADO,2010).
	Geração de trabalho e renda	Ações desenvolvidas pela empresa para fins de desenvolvimento da comunidade local através da geração de trabalho e renda. Funcionários são oriundos da comunidade local e regional (CALLADO,2010).
	Interação social	A empresa possuir ações e iniciativas da empresa voltadas para sua integração com a sociedade. Possuir projetos, ações ou programas contínuos (CALLADO,2010).

Fonte: elaborado pela autora

E para finalizar a análise dos dados, será utilizado uma outra técnica que é a análise comparativa, que para Triviños (1987) afirma que o estudo comparativo de casos “enriquece a pesquisa qualitativa”. Esta análise estará presente no fechamento dos estudos de caso após a análise de conteúdo temática.

Contudo a análise de dados consiste em 2 (duas) técnicas que serão visualizadas no capítulo análise e discussão dos resultados que juntas irão atender os objetivos específicos dessa pesquisa de identificar praticas organizacionais e comparar as práticas das cooperativas estudadas contribuindo para a gestão sustentável, e por fim, atende-se ao objetivo geral.

1. Análise de conteúdo temática
2. Análise comparativa

No apêndice III deste trabalho, encontra-se uma figura com a estrutura resumo dos caminhos da pesquisa.

Para a pesquisa qualitativa recomenda-se utilizar a técnica de triangulação dos dados, que é uma forma descrito-interpretativa de análise das entrevistas, da pesquisa documental e das observações geradas. O objetivo básico é abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo (TRIVIÑOS, 1987). A triangulação também proporciona a “validade do constructo, uma vez que várias fontes de evidências fornecem essencialmente várias avaliações do mesmo fenômeno” (YIN,2001). A proposta inicial era utilizar essa técnica concomitantemente com a análise de conteúdo visando a verificação dos dados obtidos na entrevista contrapondo com a análise documental e a observação, mas não foi possível realiza-la devido ao fato da pesquisadora não ter conseguido acesso a documentos que permitissem aplicar a referida técnica.

4 APRESENTAÇÃO DOS ESTUDOS DE CASOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As cooperativas estudadas são do ramo agropecuário, e originadas no estado do Mato Grosso do Sul. Foram realizados os estudos de caso nas cooperativas selecionadas, sendo elas denominadas cooperativa A, B, C e D seguindo um critério de anonimato.

A cooperativa A tem sua sede na região centro-norte do estado, possui 28 cooperados, num raio limite de 3 a 10 km, e é responsável pela seleção e comercialização de ovos produzidos pelos cooperados, sendo o entrevistado o presidente da cooperativa.

A cooperativa B se encontra na região sul do estado, possui 119 cooperados, é uma cooperativa de grãos, que armazena e comercializa soja e milho. O entrevistado foi o presidente da cooperativa.

A cooperativa C está localizada na região centro-norte do estado, possui em torno de 400 cooperados, pertence a uma cooperativa central e possui três frentes, a suinocultura que é mais forte e o que estimulou a formação da cooperativa, a agrícola que está crescendo e a pecuária que está iniciando. O entrevistado foi o diretor de produção da cooperativa.

A cooperativa D tem sua sede na região sul do estado, tem mais de 800 cooperados e possui mais 14 unidades além da sede. Na mesma cidade aonde a sede está instalada encontram-se as unidades de Fiação, Fecularia, e a fazenda da cooperativa, as demais são unidades de distribuição instaladas em outras cidades do estado. No caso desta cooperativa houve mais de um entrevistado, por ser considerada uma cooperativa maior e possuir seus setores mais divididos, sendo assim, o primeiro entrevistado foi o Gerente da Divisão Industrial e de Novos Negócios, seguido do Engenheiro Ambiental, da Assessora de imprensa e da responsável pelo Gestão de pessoas.

A apresentação e discussão dos resultados será realizada nos próximos subtópicos por categorias (social, ambiental e econômica) e seguirá os indicadores de sustentabilidade previamente definidos. Será apresentada uma análise de conteúdo temática das entrevistas e ao fim de cada categoria a análise comparativa das cooperativas e a relação das práticas organizacionais encontradas com os princípios cooperativistas.

4.1 Categoria ambiental

A dimensão ambiental apresenta as atividades de gestão relacionadas a preocupação com meio-ambiente, impacto ambiental, tecnologias limpas e outras. Todos os indicadores selecionados para identificar a presença de práticas estão relacionados ao sétimo princípio cooperativista, que é a preocupação com a comunidade.

A tabela 1 apresenta os indicadores da dimensão ambiental e a existência de práticas relacionadas os mesmos em cada uma das cooperativas estudadas.

Tabela 1 - Indicadores da dimensão ambiental

<i>DIMENSÃO</i>	<i>INDICADORES</i>	<i>Coop.A</i>	<i>Coop.B</i>	<i>Coop.C</i>	<i>Coop.D</i>
<i>Ambiental</i>	Sistemas de Gestão Ambiental (SGA)	Não	Não	Sim	Sim
	Desenvolvimento de tecnologias equilibradas	Não	Sim	Sim	Sim
	Economia de energia	Não	Não	Não	Não
	Reciclagem e reutilização de água	Sim	Não	Sim	Sim

Fonte: elaborado pela autora

- Sistema de Gestão Ambiental

Os entrevistados apontaram alguma preocupação com a gestão ambiental. As cooperativas buscam atender a legislação ambiental e incentivam seus cooperados a fazerem o mesmo.

A cooperativa A não possui ações concretas de gestão ambiental, por ser considerada uma cooperativa de pequeno porte, e sua função é receber a produção, selecionar os ovos em categorias segundo as exigências do mercado e embalar utilizando as embalagens adequadas e comercializá-los.

Coop A: Para meio ambiente a gente tem o que é obrigatório, ... as carcaças (aves mortas) passar pelo processo de decomposição por sistema de composteiras. A cooperativa ajudou os cooperados a entrar nessas normas.

A cooperativa A também incentiva os cooperados a adotar outras normas ambientais de manejo, de vacinação, de organização e limpeza das granjas, além de apoiar a implementação de composteiras. A cooperativa percebeu que essas adequações ambientais na produção melhora a qualidade do produto que chega na cooperativa.

A cooperativa B não possui um sistema de gestão ambiental implementado, mas possui práticas voltadas ao meio-ambiente. E, assim como a cooperativa A procura incentivar os cooperados a atender a legislação ambiental.

Coop B: Com relação a preocupação ambiental, o tempo todo, nós temos falando para os nossos associados da preocupação que eles têm que ter na propriedade, por conta da legislação mesmo, a pessoa que estiver fazendo qualquer coisa por fora da legislação automaticamente vai ter problemas e isso pode repercutir em todo o negócio da cooperativa. Todo cuidado é pouco.

A cooperativa B incentiva os cooperados a produzirem seguindo as normas ambientais que refletem no seu negócio. E a cooperativa também busca se adequar as normas ambientais em seus silos.

Já a cooperativa C e D possui um sistema de gestão ambiental, como falaram os entrevistados.

Coop C: A gestão ambiental está voltada ao nosso produtor da suinocultura porque é uma obrigação legal ter sua licença ambiental em dia para fazer o alojamento. Tem uma visão de uma cooperativa verde, mas estamos pensando e analisando, por exemplo um projeto de energia através da queima do gás metano que são produzidos pelos biodigestores das granjas.

Coop D: Na verdade, para os associados, nós não temos tantas ações voltadas para parte ambiental...o meu foco aqui é mais interno, mais voltado as áreas da indústria e para as unidades da cooperativa. Ano passado eu vim regularizando as unidades que estavam com algumas pendências. Ai, esse ano que estamos com um planejamento maior para abranger todas as unidades. Começamos pela área de fiação...

A cooperativa C se preocupa em atender as normas ambientais de acordo com a legislação. A cooperativa possui um sistema de gestão ambiental voltado a suinocultura. A pesquisadora observou que pelo fato da cooperativa pertencer a uma cooperativa central, que é uma cooperativa industrial presente em Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e Mato Grosso do Sul e com postos de venda em outros estados brasileiros, a mesma segue as diretrizes indicadas pelo SGA da cooperativa central.

A cooperativa D possui um sistema de gestão ambiental que é gerido pelo analista ambiental da cooperativa. O analista acompanha o que já foi instaurado na cooperativa e

segue um planejamento realizado todo início de ano, com novas implementações e ações ambientais a serem desenvolvidas. A principal preocupação da cooperativa é estar em dia com as normas e legislação ambiental, e dessa forma refletir na qualidade do produto final e na redução de custos.

- Desenvolvimento de tecnologias equilibradas

As cooperativas B, C e D ao serem questionadas sobre desenvolvimento de tecnologias limpas, mostraram possuir e investir nisso. A cooperativa A ainda não possui por não ter visto necessidade ainda.

Coop B: Todos os anos são feitos investimentos nas nossas unidades de recebimento para minimizar, por exemplo, a emissão de partículas do milho, que é o principal vilão, porque aquela película gera um problema sério, isso se agravou na nossa unidade de recebimento pois ela ficou muito próxima da área urbana. Então isso tem gerado alguns problemas...todas as medidas que podemos tomar com relação a arborização, questão de irrigação do pátio, mecanismo de barreiras para evitar as emissões dessas partículas estão sendo feitas.

Coop C: Possui os biodigestores que funcionam perfeitamente, aconteceu que foi desativado o pagamento de royalties pelo protocolo de Kyoto que pagavam os créditos de carbono que eram gerados. Estamos buscando alternativas, uma delas é que saiu uma lei da Aneel que confere as concessionárias de energia elétrica a fazerem a compra de energia verde, que seria a geração de energia através do dejetos de suíno, que é uma energia verde.

Coop D: A tecnologia limpa que temos hoje são os biodigestores na fecularia, é um sistema de tratamento de efluentes, lá nós temos 5 lagoas, aí as 2 primeiras lagoas nós cobrimos para fazer a captação do biogás e faz a queima desse gás na caldeira. Antigamente a caldeira era a lenha. Conseguimos 85% de redução no consumo de lenha.

Temos o projeto de inovação em tecnologias limpas, nós estamos com um projeto de reutilização de resíduos das unidades para tentar fazer queima nas caldeiras, então para alguns resíduos estamos fazendo orçamento para ver se tem viabilidade financeira ou não.

Pela ótica da sustentabilidade as organizações precisam ir se atualizando e inovando em sua gestão ambiental, os investimentos em tecnologia limpa refletem a

preocupação com os impactos causados no meio-ambiente e em buscar melhorias em seus processos alinhando a questão ambiental com a econômica.

As cooperativas demonstraram possuir essa preocupação em se adequar as normas e investir em tecnologias que trazem, de alguma forma, retorno econômico.

A cooperativa B disse ser a primeira do estado a se preocupar com a película do milho. Durante a entrevista demonstrou que busca por inovação, por formas de reaproveitamentos e otimização da unidade de armazenagem.

A cooperativa C recebia royalties pelo Protocolo de Kyoto devido aos créditos de carbono acumulados e era vantagem econômica para cooperativa. Hoje não recebe mais, mas os biodigestores continuam funcionando da mesma forma. A cooperativa procura por novas formas de investimento para gerar um novo benefício econômico, e se preciso for irá investir em novas formas de tecnologia.

A cooperativa D possui a unidade de fecularia que quando construída seguiram um projeto sustentável baseado em inovações de tecnologias limpas. A cooperativa enxerga economia e benefícios no processo produtivo. Na unidade da fiação procura por investir na gestão ambiental e trazer retornos econômicos da mesma forma.

- Economia de energia

Em nenhuma das cooperativas, foi encontrado ações concretas ou projetos de economia de energia. De acordo, com a observação da pesquisadora as cooperativas estão se desenvolvendo e ainda não surgiu uma necessidade real de implementar práticas de gestão voltadas a economia de energia. Futuramente podem implantar algo relacionado a economia de energia.

A cooperativa A reconheceu a necessidade de implantar um projeto de redução de energia, mas afirmou que ainda fica apenas no papel.

Coop A: Redução de energia a gente tenta, mas está difícil. Teve várias propostas de placa solar... Só de energia gasta mais de 30 mil reais. Foi questionado fazer a geração de biogás nas granjas e reverter em energia, mas é muito projeto, não tem prática pois é difícil ver isso na avicultura.

- Reciclagem e reutilização de água

As cooperativas entrevistadas A, C e D possuem ações relacionadas com a reciclagem de resíduos sólidos. Apenas, a cooperativa D possui um projeto para reutilização de água.

Coop A: A cooperativa faz coleta seletiva...O descarte de ovo a gente manda para o aterro que faz adubo orgânico. Eu pago para jogar no aterro e eles vendem o adubo orgânico depois.

Não foi possível identificar, se a cooperativa B realiza outras ações voltadas a reciclagem na cooperativa, mas deixou explícito que incentiva os cooperados a devolverem as embalagens de agrotóxicos, pesticidas, fertilizantes etc.

Coop B: ...devolução de embalagens usadas nós estamos sempre cobrando isso dos nossos associados, e tentando incentiva -lós. Trouxemos a pessoa responsável pela unidade de recebimento de embalagens para fazer palestras aqui dentro, para esclarecer. Acho que o papel da cooperativa é mais esse de estar alertando e esclarecendo, agora quem tem que fazer é a pessoa.

Coop C: A cooperativa recicla e faz coleta. Uma vez por semana uma empresa faz coleta em todas as unidades da cooperativa e é entregue para as cooperativa de reciclagem de material aqui de São Gabriel, temos uma coleta que é feito na parte das granjas de suíno , onde o produtor vem e entrega material biológico , material perfuro cortante e material químico , são obrigados a isso , e vai começar a exigência comprou o produto tem que fazer a devolução e isso temos uma parceria com uma empresa que faz o coleta segura , a empresa busca e faz toda desativação do material

... todo produtor é obrigado a devolver as embalagens vazias e temos uma central de devolução de embalagens na cidade e ele atende todos os produtores e revenda ... então toda embalagem tem que ser devolvida junto com a nota fiscal, então se não devolveu é multa.

A cooperativa C realiza ações voltadas a reciclagem e coleta seletiva. Quanto a reciclagem a cooperativa faz a entrega de materiais recicláveis a uma cooperativa de reciclagem. Quanto a coleta seletiva, a cooperativa reúne seus materiais com os que os associados produtores de suínos e leitões levam até a cooperativa, e uma empresa especializada faz a coleta desses materiais utilizados na suinocultura. Já, no setor agrícola não possui, mas exige dos cooperados que devolvam as embalagens vazias, sob pena de

multa. O entrevistado demonstrou que essa é uma forma da cooperativa juntamente com seus associados seguirem a legislação ambiental contribuindo para gestão ambiental da cooperativa.

Os entrevistados das cooperativas B e C consideraram importante destacar a participação da cooperativa na coleta de embalagens de agrotóxicos e outros agentes químicos utilizados na plantação de grãos, pois são agressivos ao meio –ambiente.

A cooperativa D também realiza coleta seletiva. Foi a única cooperativa entrevistada que faz reutilização de água. Esta cooperativa possui a unidade de fecularia que utiliza muita água no seu processo, sendo assim possui um sistema moderno de reutilização de água, que já foi implantado na construção da unidade. O sistema de reutilização da água também evita poluição do rio da região. Em relação a unidade de fiação, a cooperativa D consegue apenas controlar o consumo, já que não possui ainda um sistema de reutilização de água. Também, foi observado que o prédio da sede foi construído com base em um projeto sustentável e possui um sistema de captação de água para uso interno. O analista ambiental da cooperativa incluiu no planejamento do ano de 2017 uma ação voltada ao consumo consciente de água nas demais unidades da cooperativa.

Coop D: Na fecularia reutiliza bastante água, o efluente industrial a gente trata, a gente não joga nada no rio, utilizamos isso no pasto, usa o subproduto como espécie de adubo na fazenda da cooperativa, onde a gente cria gado Nada vai para o rio, vai para aquele mesmo lençol, tem as normas para fertirrigar, e nada chega a tantos metros do rio. Então é bem utilizado o sistema, até quando foi construída a fecularia, foi uma das mais modernas do país, tem todo um sistema de reutilização da água vegetal. A água é utilizada para fazer a lavagem das raízes, e depois outra parte volta para esguichar no começo de novo para retirar amido.

: ... tem na fiação por conta do selo ambiental, já faz a medição do consumo de água e temos metas de redução de água, estamos estudando como operacionalizar as instalações, mas nas outras unidades, boa parte não tem.

Terá uma ação no dia 22 março para regularização de consumo de água nas unidades.

Após analisar cada indicador proposto, percebe algumas similaridades e diferenças entre as cooperativas quanto as práticas organizacionais que operacionalizam

os princípios cooperativistas e contribuem para gestão sustentável, como pode notar no quadro abaixo de análise comparativa

Quadro 8- Relação com os princípios cooperativista e análise comparativa das cooperativas estudadas – Dimensão Ambiental

	Análise comparativa entre as cooperativas	Princípios cooperativistas
Dimensão Ambiental	<p>Coop. A</p> <p>A cooperativa realiza o que a legislação ambiental exige. Não possui um sistema de gestão ambiental pois não acha ser necessário pelo trabalho que realizam, que é receber, classificar e embalar os ovos. No entanto, a cooperativa também possui uma fábrica de ração e ainda não começaram a desenvolver uma gestão ambiental na fábrica. Outro ponto, é que perceberam a necessidade de um projeto voltado a economia de energia porque o processo de classificação dos ovos tem um consumo elevado de energia, mas ainda não conseguiram implementar o projeto. A cooperativa realiza coleta seletiva e faz o descarte dos ovos inutilizados em aterro sanitário. A cooperativa está em uma fase de olhar para as questões ambientais, tanto que incentiva os cooperados a adequarem a produção de acordo com as recomendações da legislação ambiental para avicultura, mas ainda em uma fase inicial, visto que, as demais cooperativas estudadas demonstraram mais práticas organizacionais voltadas a questão ambiental.</p>	<p>As práticas organizacionais analisadas estão voltadas ao 7º princípio, em que as cooperativas devem trabalhar para o desenvolvimento sustentável da comunidade.</p>
	<p>Coop. B</p> <p>A cooperativa é formada apenas de produtores de grãos (soja e milho). Sendo assim, possui silos de armazenagem e faz a comercialização dos mesmos. Então, a preocupação ambiental da cooperativa está voltada para a unidade de armazenagem para que a mesma atenda as normas ambientais. Por ser pequena não possui um sistema de gestão ambiental assim como a cooperativa A, mas já busca por desenvolver tecnologias equilibradas e reciclagem. Quanto a economia de energia e reutilização de água não possui nenhuma ação. Outro ponto da cooperativa é que realiza venda de insumos para lavoura, devido a isso, incentiva os cooperados a devolverem as embalagens químicas no local destinado a coleta.</p>	<p>As práticas organizacionais analisadas estão voltadas ao 7º princípio, em que as cooperativas devem trabalhar para o desenvolvimento sustentável da comunidade.</p>
	<p>Coop. C</p> <p>A cooperativa é do ramo da suinocultura, e atende uma cooperativa central. Há poucos anos passou a abranger o ramo de produção de grãos e pecuária. Sendo assim, a preocupação ambiental está na suinocultura. A cooperativa possui um sistema de gestão ambiental por ser filiada a uma cooperativa central e ter que seguir as instruções. Possui biodigestores nas granjas de suínos como forma de reduzir o impacto ambiental e ainda gera benefícios econômicos. Por alguns anos recebeu royalties por crédito de carbono, como não teve renovação estão desenvolvendo um projeto junto</p>	<p>As práticas organizacionais analisadas estão voltadas ao 7º princípio, em que as cooperativas devem trabalhar para o desenvolvimento sustentável da comunidade.</p>

		<p>a concessionária de energia para vender energia verde. A cooperativa está mais avançada quanto a questão ambiental do que a cooperativa A e B devido ao porte e por ser filiada a uma cooperativa central, mas, ainda, assim foi possível notar uma preocupação ambiental instaurada nas práticas organizacionais da cooperativa, que busca desenvolver e se tornar uma organização ecologicamente correta.</p>	
	<p>Coop. D</p>	<p>A cooperativa D possui duas unidades industriais, a de fiação e de fecularia, devido a isso possui certa diferenciação em comparação as demais cooperativas. A unidade de fecularia já foi construída seguindo normas ambientais e pensando no processo realizado de forma a gerar redução de custos, principalmente na reutilização da água, pois é um processo que utiliza muita água, e além de evitar contaminação de solo e do rio da região. Mas, mesmo na unidade de fiação que é mais antiga, o analista ambiental sempre analisa os processos para que esteja em adequação a legislação ambiental e também traga redução de custo. Tanto que a unidade de fiação possui selo de qualidade. Outro ponto da cooperativa é a armazenagem e comercialização de grão. Nessas unidades que contém os silos faz o mesmo que as cooperativas B e C que mantem seus espaços de acordo com as normas ambientais. A cooperativa também vende insumos e oferece assistência técnica, estando muito próxima do cooperado através dos técnicos do setor agrônômico que orientam as formas de produção na lavoura de priorizando qualidade e tendo preocupação ambiental.</p> <p>Essa cooperativa também tem um diferencial em relação as outras cooperativas devido ao tamanho, por ser maior possui uma superintendência e uma divisão administrativa formada por gerentes capacitados a desenvolverem uma gestão estratégica englobando todos os setores de uma organização, visando a competitividade. Sendo assim, a cooperativa demonstrou possuir práticas organizacionais concretas voltadas a área ambiental. Tanto que possui um profissional capacitado na área ambiental para liderar projetos ambientais.</p>	<p>As práticas organizacionais analisadas estão voltadas ao 7º princípio, em que as cooperativas devem trabalhar para o desenvolvimento sustentável da comunidade.</p>

Fonte: elaborado pela autora

A comparação realizada entre as práticas organizacionais das cooperativas mostra que as mesmas operacionalizam parte do sétimo princípio cooperativista que é relacionado a dimensão ambiental da sustentabilidade, mas ainda precisam desenvolver mais práticas concretas como uma organização sócio – ambiental. Uma delas já está mais avançada quanto a gestão ambiental e possui vários projetos para melhorias. Outra, demonstrou forte interesse em implementar outras ações e manifestou a busca para futuramente, se tornar uma organização ecologicamente correta.

4.2 Categoria econômica

A dimensão econômica vai demonstrar as práticas organizacionais das cooperativas relacionadas a sustentabilidade econômica – financeira das mesmas. As cooperativas não são organizações que focam no lucro, mas conforme as análises realizadas elas buscam por retornos e negócios bem-sucedidos. A categoria econômica está ligada, em sua maioria, ao terceiro princípio que é a participação econômica do associado.

A tabela 2 apresenta os indicadores da dimensão econômica e a existência de práticas relacionadas os mesmos em cada uma das cooperativas estudadas.

Tabela 2 - Indicadores da dimensão econômica

<i>DIMENSÃO</i>	INDICADORES	Coop.A	Coop.B	Coop.C	Coop.D
<i>Econômica</i>	Investimentos éticos	Não	Não	Não	Não
	Participação de mercado	Não	Não	Não	Não
	Retorno sobre capital investido	Não	Não	Não	Não
	Selos de qualidade	Não	Não	Não	Sim

Fonte: elaborado pela autora

- Investimentos éticos

Esse indicador abrange critérios técnicos, econômicos, sociais e ambientais para realizar investimentos. Nas cooperativas entrevistadas não foi observado práticas organizacionais que evidenciam que as mesmas fazem investimentos pautados em critérios sociais e ambientais e não apenas em critérios técnicos e econômicos.

No entanto, é possível notar que as cooperativas priorizam decisões democráticas nas suas tomadas de decisão.

A cooperativa A prioriza que as tomadas de decisões aconteçam apenas em assembleias. Primeiro, realiza pré-assembleias para discutir as questões em pauta e após convoca assembleias extraordinárias, quando necessário, para o fechamento das decisões e gerar os documentos obrigatórios.

Coop A: Coloca o assunto em discussão. As vezes faz pré-assembleia e nem abre a assembleia extraordinária... Todas as decisões passam por assembleia ...

A cooperativa B, no início do ano realiza a Assembleia Geral Ordinária (AGO) onde ocorre as principais tomadas de decisões e planejamento para o ano. Durante o ano, pode ocorrer de convocar assembleias extraordinárias, mas, apenas, se surgir novas decisões que provoquem impacto na cooperativa, caso contrário, o conselho de administração tem o aval para executar novas decisões ao longo do ano. Nota –se uma conduta democrática para tomada de decisões. Além de que a cooperativa aproveita os encontros mensais para também abordar questões da cooperativa e assim surge novas ideias de implementações na cooperativa.

Coop B: ... as principais decisões são tomadas na AGO, no dia a dia da cooperativa, o que nós fazemos, até para que o conselho de administração tenha uma proximidade maior com os nossos associados, é todos os meses na primeira terça feira nós realizamos um café da manhã, um encontro com nossos associados, aqui na nossa sede. As vezes surgem ideias vindo dos associados para implementação de alguma coisa dentro da cooperativa.

... decisões são tomadas pelo conselho de administração ao longo do ano. Só em eventualidade de uma decisão muito importante, que vá mexer com a estrutura da cooperativa ... seja necessário a convocação de uma assembleia extraordinária.

A cooperativa C a um ano passou a realizar planejamento estratégico, o que reflete nas tomadas de decisões. A cooperativa busca estar próxima dos associados, pois é uma forma de ter decisões democráticas.

Coop C: A nova gestão começou a fazer planejamento estratégico. Na suinocultura existe uma forma mais efetiva de comunicação com o produtor, pois acontece reuniões a cada 60 dias de produtores de leitões e uma vez por mês com produtores de suínos ... não acontece na área agrícola, e nem pecuária. Os associados fazem questionamentos e reivindicações que se forem pertinentes realizamos mudanças.

... se for necessário convoca as assembleias extraordinárias, quantas for necessária.

O entrevistado da cooperativa C fala que acontecem reuniões com os produtores ligados a suinocultura, mas ainda não acontecem com os associados da área agrícola e pecuária. O que acontece é que as últimas áreas referidas têm um número menor de

cooperados. A cooperativa demonstrou que possui a intenção de estreitar os laços entre as áreas e a tomarem decisões em conjunto.

A cooperativa D criou uma comissão de planejamento estratégico que é composta por gestores da cooperativa e por membros do conselho de administração da cooperativa que juntos realizam o planejamento estratégico da cooperativa e depois divulga em assembleia.

Coop D: A assembleia segue o protocolo da OCB, mais sobre planejamento, orçamento... as discussões estratégicas já foram feitas, é um referendar daquilo que já foi discutido. Agora, no planejamento estratégico a gente tem muita dificuldade para decidir o rumo dos investimentos, se vai para agroindústria, se vai para ampliar silos ou vai para novas regiões, novos negócios, tudo a gente tem dificuldade para ter uma discussão bem aberta.

A cooperativa demonstrou ter dificuldades em alinhar as decisões estratégicas, como os investimentos de forma que não entre em choque com os interesses dos cooperados como produtores e dos cooperados como donos do negócio. Com a criação da comissão de planejamento estratégico demonstrou priorizar pela democratização das tomadas de decisões e ir ajustando as dificuldades para o sucesso do negócio.

- Participação de mercado

As cooperativas entrevistadas possuem participação de mercado, mas não foi possível ter acesso a porcentagem de participação do mercado das mesmas. Dessa forma, não será feita uma análise na participação de mercado das cooperativas entrevistadas.

Mas, ainda, relacionado a esse indicador é possível fazer uma análise em cima de como as cooperativas se relacionam com o mercado.

Nas entrevistas transcritas das s cooperativas A e C não tem trechos explícitos para destacar a forma de como se relacionam com o mercado. Por observação da pesquisadora durante o estudo de caso pode identificar que a cooperativa A sempre busca por bons preços nas vendas realizadas, e executa de forma que não fique dependente dos seus clientes, que normalmente, são os mercados atacadistas e a indústria, e assim possa realizar vendas preços vantajosos. A cooperativa A também realiza vendas diretas no varejo, criando liberdade para o consumidor final escolher onde comprar seu produto, ou direto da cooperativa ou em mercados da região.

A cooperativa C repassa toda a produção da suinocultura para a cooperativa central. Quanto a parte agrícola, está iniciando a comercialização da produção, mas a prioridade já é buscar por preços competitivos.

A cooperativa B possui um colaborador responsável pela comercialização para que busque por melhores preços e não fique dependente de um só comprador. A cooperativa D busca por competitividade ao comercializar a produção que está disponível, priorizando a transparência do negócio. A cooperativa D também possui produtos finalizados que saem da unidade de fiação e da fecularia, o entrevistado trouxe como exemplo a competitividade que a comercialização de “fiação” traz para a cooperativa e a busca por melhores preços tanto na fiação quanto na fecularia, e na venda dos grãos.

Coop B: Ao se tratar de comercialização, nossos produtos são commodities, não temos como fugir, sempre acabamos caindo nas mãos de empresas, as traders, que compram grandes volumes, ou para exportar ou esmagar. Procuramos sermos independentes, de não ter a obrigatoriedade de vender para a mesma, ou a mesma multinacional ou...

... existe uma pessoa aqui dentro que cuida da comercialização, normalmente, via alguma empresa que é corretora, alguns corretores ne, que atuam no mercado, atuam com várias empresas e esses corretores nos indicam quais são os melhores negócios para aquele dia.

Coop D: A forma que a gente comercializa é a seguinte, nós temos os pilares da cooperativa que nós não, a gente não faz, nenhum tipo de aposta... não vende na frente, sem ter o produto...especulação.

Fizemos uma reestruturação de capital, quando a gente fez a reestruturação, nos preocupamos como o mercado ia julgar dessa nossa reestruturação, o bom que foi bem positivo.

... por exemplo temos a indústria de fiação e hoje ninguém mais planta algodão, mas a questão é vender a fiação no melhor preço

As cooperativas entrevistadas, quanto a participação de mercado, priorizam pela transparência do negócio, buscam por se posicionar competitivamente no mercado, com produtos de qualidade e bons preços.

- Retorno sobre capital investido

Esse indicador precisou ser ajustado a realidade da cooperativa, por ser organizações que não visam diretamente o lucro, no caso das cooperativas são chamadas “sobras”. No entanto, não teve acesso ao valor das sobras de forma que permitisse analisar o retorno sobre o capital investido relacionado as sobras.

Então, no caso desse indicador a análise será voltada a distribuição de sobras realizadas pelas cooperativas.

A cooperativa A se preocupa em gerar resultados financeiros, quanto as sobras, a intenção é de retê-las nos fundos de investimento da própria cooperativa. O cooperado tem benefícios econômicos pela cooperativa e opta por ceder as sobras para o funcionamento e melhorias da cooperativa. Isso acontece porque a cooperativa e os associados consideram as sobras um valor muito baixo em relação ao que eles ganham durante o ano na comercialização dos ovos.

Coop A: No planejamento contábil faz de tudo para não deixar sobras, e por muitas vezes utilizar esse dinheiro para reinvestimento, acontece por exemplo de ficar 100 mil... não vale a pena dividir, aí vai direto para o fundo de investimento / desenvolvimento.

As cooperativas B, C e D fazem a divisão das sobras da seguinte maneira:

Coop B: A distribuição de sobras para os cooperados é proporcional a movimentação de cada um, todo fechamento de exercício. Então aquilo que o cooperado movimentou é feito proporcionalmente descontado os fundos estatutários.

Coop C: Hoje nós não temos aplicação de nenhum capital a comercialização do associado em remeter ao capital da cooperativa, somente no momento da distribuição das sobras. Hoje, grande parte das sobras que acontece na são provenientes da central, só que 70% fica por lá para ampliação da quota capital e investimento na indústria, 30% repassam para nós. Então, contabilizamos as sobras com a agenda da auditoria externa ... é proporcional a sua movimentação, é a única forma de incremental capital social.

Coop D: As sobras são através das operações com a cooperativa, a soja que entregou, os insumos que comprou. A gente vê as sobras por unidade de negócio, então quem entrega mil sacos de soja vai receber alguns centavos por cada saco.

- Selos de Qualidade

A única cooperativa que apresentou a existência de selos de qualidade foi a cooperativa D. As outras cooperativas não demonstraram interessadas em buscar por selos de qualidade, no momento.

Coop D: ... pela área de fiação que já tem selo ambiental, fizemos a certificação do jeito que estávamos ... aí começamos várias ações esse ano e conseguimos a renovação do selo.

.... o selo é do programa SENAI de eco eficiência do Governo que dá de 1 a 5 % de incentivo fiscal a mais para as indústrias. São 5 selos, conseguimos o terceiro que é o selo laranja e agora renovamos e fomos para o selo azul que é o segundo, que dá 4% de incentivo fiscal. Esse selo é um termômetro para medir as ações que fazemos tanto na área operacional, fábrica e fazemos gestão de recursos hídricos, gestão de resíduos e parte de treinamentos com colaboradores, acidentes, impactos ambientais. Por exemplo fizemos uma Comissão de Qualidade Ambiental lá na Unidade fiação junto com o pessoal da CIPA.

O entrevistado demonstrou a preocupação da cooperativa ao perceber que investir na parte ambiental também impactaria o aspecto econômico trazendo vantagens para a cooperativa, que além de estar em ordem com a legislação ambiental, recebia formas de incentivos fiscais e que também reflete na qualidade do produto final.

Após analisar cada indicador proposto, percebe algumas similaridades e diferenças entre as cooperativas quanto as práticas organizacionais que operacionalizam os princípios cooperativistas e contribuem para gestão sustentável na dimensão econômica, como pode notar no quadro abaixo de análise comparativa.

Quadro 9- Relação com os princípios cooperativista e análise comparativa das cooperativas estudadas – Dimensão Econômica

Dimensão Econômica	Análise comparativa entre as cooperativas		Princípios Cooperativistas
	Coop. A	A cooperativa não apresentou ações relacionadas com os indicadores de sustentabilidade econômica de uma empresa, como investimentos éticos e selo de qualidade. A cooperativa é pequena com apenas 28 cooperados com o objetivo principal de que unidos em cooperativa possuam mais força e competitividade para relacionar com o mercado, podendo posicionar seu produto no mercado e obter vantagens econômicas. Essa cooperativa e os cooperados, diferente das demais, não consideram as sobras como um valor importante a ser dividido, pois consideram como um valor baixo, que o melhor destino seria o fundo de investimento da cooperativa.	A cooperativa demonstrou operacionalizar o 3º princípio, a participação econômica do associado e o 4º princípio, autonomia e independência, quanto a forma de relacionar com o mercado
	Coop. B	A cooperativa montou uma equipe executiva para realizar a gestão da cooperativa juntamente com o conselho de administração. Essa forma de gestão contribuiu com a busca de preços competitivos, tanto na compra dos insumos com os fornecedores quanto na comercialização dos grãos. Assim como a cooperativa A não possui práticas organizacionais relacionadas a investimentos éticos e selo de qualidade. No entanto, a cooperativa possui uma forma de gestão que reflete em decisões democráticas e isso traz bons resultados para cooperativa. Também todo final de ano realiza a divisão de sobras entre os cooperados de forma transparente e de acordo com a movimentação de cada cooperado.	A cooperativa demonstrou operacionalizar o 3º princípio, a participação econômica do associado e o 4º princípio, autonomia e independência, quanto a forma de relacionar com o mercado e a por fazer divisão das sobras. Também operacionaliza o 2º princípio, controle democrático dos membros, pois prioriza por tomadas de decisão democráticas relacionadas com o mercado.
	Coop. C	A cooperativa é associada a uma cooperativa central, sendo assim, boa parte dos rendimentos financeiros resultam dessa relação com a cooperativa central. As sobras são repassadas pela cooperativa central, baseadas em uma porcentagem de acordo com o exercício final e a cooperativa B administra e divide o valor entre os fundos obrigatórios e os associados. A cooperativa está se reestruturando por meio de uma nova diretoria que está exercendo uma gestão mais técnica visando otimizar e gerar mais benefícios econômicos para a cooperativa.	A cooperativa demonstrou operacionalizar o 3º princípio, a participação econômica do associado e o 4º princípio, autonomia e independência, quanto a forma de relacionar com o mercado e a por fazer divisão das sobras.
	Coop. D	A cooperativa possui uma superintendência e gerentes executivos para guiar o negócio. A cooperativa prioriza por um planejamento estratégico que traga bons retornos financeiros e vantagem competitiva. Quanto a práticas organizacionais alinhadas aos indicadores de sustentabilidade econômica a cooperativa mostrou que ainda está avançando em quesitos	A cooperativa demonstrou operacionalizar o 3º princípio, a participação econômica do associado e o 4º princípio, autonomia e independência, quanto a forma de relacionar com o mercado e a por fazer divisão das sobras. Também operacionaliza o 2º princípio, controle democrático dos

		como possuir investimentos éticos. A cooperativa prioriza a comercialização vantajosas de grãos, e dos produtos finais produzidos nas unidades de fecularia e fiação, além dos serviços prestados. Também, realiza a divisão de sobras no final do exercício de acordo com a movimentação do associado. Foi a única cooperativa que possui selo de qualidade e enxerga como benefício econômico. Demonstrou ser uma cooperativa que possui algumas práticas de sustentabilidade econômica alinhadas com o crescimento do negócio.	membros, pois prioriza por tomadas de decisão democráticas relacionadas com o mercado.
--	--	---	--

Fonte: elaborado pela autora

As cooperativas demonstraram que possuem poucas práticas organizacionais voltadas a dimensão econômica da sustentabilidade. As práticas identificadas indicaram a forma da cooperativa se relacionar com o mercado preservando a autonomia e a gestão democrática.

4.3 Categoria social

A dimensão social apresenta indicadores relacionados a preocupação com a comunidade, com o desenvolvimento dos colaboradores e responsabilidade social. A categoria social abrange os princípios 1,2,4,5 e 7.

A tabela 3 apresenta os indicadores da dimensão social e a existência de práticas relacionadas os mesmos em cada uma das cooperativas estudadas.

Tabela 3 - Indicadores da dimensão social

<i>DIMENSÃO</i>	INDICADORES	Coop.A	Coop.B	Coop.C	Coop.D
<i>Social</i>	Ética organizacional	Não	Não	Não	Não
	Incentivo a criatividade e a liderança	Sim	Sim	Não	Sim
	Comprometimento da organização	Não	Não	Não	Não
	Contratos legais	Sim	Sim	Sim	Sim
	Auxílio em educação e treinamento	Sim	Não	Sim	Sim
	Capacitação e desenvolvimento de funcionários	Sim	Sim	Sim	Sim
	Geração de trabalho e renda	Sim	Sim	Sim	Sim
	Interação social	Não	Sim	Sim	Sim

Fonte: elaborado pela autora

- **Ética organizacional**

As cooperativas estudadas não apresentaram a presença de um comitê de ética, nem outro setor, ou estrutura que pudesse cumprir com o papel de um comitê de ética. Contudo, as quatro cooperativas, apresentaram preocupação em manter e orientar condutas éticas dentro da cooperativa.

- **Incentivo a criatividade e a liderança**

Esse indicador será analisado de acordo com a realidade da cooperativa, ou seja, a relação entre a cooperativa e seus associados que são donos do negócio. Portanto, a análise será voltada para identificar como as cooperativas incentivam a criatividade e liderança desses associados. O critério escolhido foi o de identificar como é a participação dos associados na cooperativa, pois quando os entrevistados foram questionados sobre a participação dos associados na cooperativa, todos responderam que a participação dos mesmos é baixa. As quatro cooperativas buscam formas de estimular o cooperado a tomar posição, se sentir e agir como “dono do negócio”, e dessa forma estimular a liderança.

A cooperativa A por ter uma quantidade pequena de cooperados afirma possuir boa participação dos cooperados. Acontece, algumas vezes, certa omissão por parte dos cooperados durante as tomadas de decisões, muitas vezes por medo de contrariar os demais cooperados. A cooperativa busca estimular o debate nas pré-assembleias e assembleias para que os cooperados transmitam suas opiniões e vontades. O conselho administrativo se preocupa em ter um contato direto com os cooperados, por meio de conversas informais em encontros ou na associação que frequentam nos finais de semana. Dessa forma estreita a relação e encoraja os cooperados a participarem e se manifestarem nas assembleias.

A cooperativa B possui uma estratégia de realizar um café da manhã por mês para que seja um momento de interação dos membros entre os mesmos e com a cooperativa, além de estimular a liderança, a informação e educação cooperativista.

Coop B: Nessa reunião embora formalmente não esteja caracterizado dessa forma, é o momento em que nós podemos estar em contato com nossos associados, trocamos ideia. As vezes sem querer surge ideias vindo dos associados...

Quando a cooperativa B interagi, conversa e passa informações ao associado estimula o mesmo a pensar na cooperativa, no negócio e dar ideias, dessa forma a cooperativa estimula a criatividade e a liderança dos associados.

A cooperativa C sente mais dificuldade em exercer o incentivo a criatividade e a liderança. O entrevistado disse que os associados têm muita liberdade dentro da cooperativa, mas como estão fazendo uma reestruturação de gestão a participação está muito baixa, o que dificulta ações de interação com o associado e formas de estimular a liderança dos mesmos.

Coop C: Hoje temos uma gestão mais técnica na cooperativa, até a gestão passada e anteriores era uma gestão, vamos dizer, mais paternalista. Estamos até sofrendo porque é a primeira vez que a cooperativa tem uma gestão técnica, e os associados estão vendo isso de uma forma não muito bem-vinda, porque até então eles faziam e desfaziam aqui dentro, e começaram a ter regras e quando coloca regras você não agrada a todos.

Foi observado que a cooperativa B, no momento está preocupada em organizar a gestão, passar os benefícios aos cooperados e posteriormente ter ações de estimular a participação e liderança dos mesmos.

A forma que cooperativa D encontrou para incentivar a criatividade e liderança, foi montar uma comissão de planejamento estratégico incluindo alguns associados.

Coop D: A gente faz o planejamento estratégico desde 1999, só que a participação era exclusiva da diretoria executiva, a partir do ano passado a gente incluiu o Conselho de Administração (CA) ... nós fizemos um comitê de planejamento estratégico e esse comitê que participou representando o CA.

- Comprometimento da organização

Esse indicador, aborda o comprometimento da cooperativa com seus associados e vice-versa.

Todas as cooperativas entrevistadas se queixaram da falta de comprometimento e fidelidade dos cooperados com as mesmas, muitas vezes o cooperado não se comporta como dono do negócio e também comercializa sua produção fora da cooperativa.

As cooperativas entrevistadas afirmaram que buscam atender os cooperados de forma a satisfazer seus interesses e trazer bom retorno financeiro aos mesmos, mas não trouxeram evidências de implantação de práticas para diminuir o problema da falta de comprometimento por parte dos cooperados. A análise desse indicador se dará por meio de trechos que revelam a questão do comprometimento dos cooperados e não da cooperativa.

Coop A: São donos, mas tem uns que agem como não.

Coop B: No nosso caso, por se tratar de uma cooperativa pequena, então essa ideia de que a cooperativa é um negócio do associado está mais presente por temos mais condições de estar mais próximo do associado e ele ter esse entendimento. Claro, que existe alguns membros que não se acha dono do negócio. Mas normalmente nós tentamos passar isso o tempo todo para o associado.

Coop C: Temos enfrentando uma dificuldade em relação ao associado porque ele só vê o ato cooperativo quando é vantajoso para ele, então acaba a cooperativa sendo de mão única, ele não é recíproco, então até agora pouco estávamos em uma reunião com a parte agrícola e o que eu posso fazer se eu financiei 8 mil hectares de lavoura e a produção dessas 8 mil não passam tudo pela cooperativa passa apenas 2 mil que é suficiente para ele

cumprir as obrigações dos insumos que ele adquiriu na cooperativa ...

Coop D: ... muitas vezes o associado é sócio de duas cooperativas simultaneamente... o cooperado está decidindo com chapéu de produtor ou com chapéu de conselheiro, então o discernimento, quando vai tomar uma decisão, a gente percebe que maioria das vezes ele está com o chapéu de produtor. Mas sempre estamos repensando uma forma de incrementar a participação. Nós temos uma meta de aumentar participação em assembleia, a gente busca participação, mas a gente percebe que é mais uma falta de hábito ou de engajamento da causa do cooperativismo...

Percebe que em todas as cooperativas entrevistadas ocorre uma queixa da falta de comprometimento dos associados. Por observação da pesquisadora, as cooperativas, buscam estar próximas aos associados, pensam em inovação e em oferecer bons negócios aos seus cooperados, mas, não revelaram possuir práticas concretas para fidelizar o cooperado assim como ações estratégicas para despertar o comprometimento dos mesmos.

- Contratos legais

Este indicador irá abordar no caso da cooperativa três formas de relação contratual: aa cooperativa e seus colaboradores, a cooperativa e seus associados e a cooperativa com fornecedores, bancos e etc.

As cooperativas entrevistadas responderam que contratam todos seus colaboradores seguindo a legislação, sendo assim os contratos firmados são baseados na CLT (Consolidação das leis do trabalho de acordo com o Governo Federal).

A relação com os cooperados segue o estatuto social da cooperativa, de forma a segurar direitos, deveres e responsabilidades.

A relação com os fornecedores, bancos e outras instituições, as cooperativas priorizam realizar contrato ou acordos comerciais que os deixem livres, principalmente para revogar sem multas.

- Auxílio em educação e treinamento

Esse indicador diz respeito sobre os auxílios financeiros direcionados a educação e treinamento para capacitação de funcionários.

As cooperativas entrevistadas são vinculadas ao SESCOOP (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo) e quando o funcionário vai realizar algum curso ou treinamento a cooperativa paga um valor como contrapartida e as despesas do funcionário.

Coop A: Auxílio financeiro são poucos, mais é através do SESCOOP e a cooperativa entra com uma parte, mas é pouco também. Não tem um programa, mas se necessário tem uma avaliação para outros casos.

Coop B: Cursos para gerentes e funcionários são os que o SESCOOP oferece específico para eles, não é obrigação. Percebemos que não é possível obrigar, pois as vezes o funcionário tem limitações que não pode ir, mas é oferecido, coloca as vantagens que a pessoa vai ter ao frequentar tal curso Esses cursos têm uma contrapartida da cooperativa se for dentro do sistema SESCOOP a cooperativa banca. Cursos fora não tem incentivo financeiro.

Coop C: Parceria com a OCB da qual disponibiliza cursos na área gerencial, área de informação de líderes etc. A cooperativa dá o incentivo de oferecer alimentação e hospedagem. Para funcionário tem o auxílio escola, no qual paga até 70% do valor da mensalidade, para cursos que são de interesse e está dentro da área de atuação do funcionário.

Coop D: Nosso recurso de treinamento, a grande maioria é pelo SESCOOP... a gente convida alguns colaboradores. Não tem custo nenhum para o colaborador, a cooperativa paga estadia, alimentação ...

... colaboradores temos incentivo para MBA e Pós como exemplo temos 4 pessoas fazendo MBA em gestão de projetos, porque isso foi uma necessidade da cooperativa, então é pago 100% e ainda é pago a viagem para eles. Agora outros cursos, a cooperativa vai avaliar, e ela pode dar bolsa 100% como pode pagar metade. Tem o incentivo para a pessoa se especializar.

Outros cursos como GRI a cooperativa paga tudo, e ainda outros cursos os especialistas ou consultores vem até aqui dar o curso.

A cooperativa A prevê após análise incentivo a cursos realizados em outras instituições, mas a procura e o interesse são muito baixos, até mesmo pelos cursos oferecidos pelo SESCOOP. A cooperativa B não possui auxílio financeiro para cursos

fora do SESCOOP. A cooperativa C possui uma política de auxílio financeiro a educação, a partir de análise do curso, se o mesmo está relacionado com a área de atuação do colaborador. A cooperativa D possui o departamento de Gestão de Pessoas que faz o controle dos pedidos dos colaboradores para fazer cursos de formação, MBA e Pós, neste caso é feita uma análise e decide a porcentagem do auxílio financeiro. Quando é interesse da cooperativa a mesma convida, incentiva e paga 100 % do valor. Também contrata profissionais a ir até a cooperativa para oferecer cursos e treinamentos específicos arcando com todo o valor.

- Capacitação e desenvolvimento de funcionários

Esse indicador está relacionado a políticas formais e informais de capacitação de funcionários, mas na realidade da cooperativa, além de verificar se possui políticas de capacitação de funcionário, também verificará se possui para os associados.

A cooperativa A convida os cooperados a participarem de palestras técnicas como forma de atualização e capacitação. Como incentivo, nos dias dessas palestras, em que os técnicos trazem novidades, a cooperativa faz um dia de campo e coquetel. Coop A: ... vem técnico de fora, empresa de vacina, pessoal que oferece produtos para ração, que faz pesquisa in loco, de genética ... faz palestras técnicas

A cooperativa B tenta incentivar associados e colaboradores a participarem dos treinamentos oferecidos pelo SESCOOP e pelo SENAR, como de forma de capacitação e desenvolvimento de ambos. Para o entrevistado, as reuniões mensais também é uma forma de desenvolver associados e colaboradores, como pode verificar em sua fala.

Coop B: ... nós sempre estimulamos nossos associados e pessoas que já estão fazendo parte do conselho fiscal, conselho de administração e colaboradores também a sempre participarem dos cursos que são disponibilizados pelo SESCOOP. Também temos parceria com o SENAR, então o SENAR disponibiliza uma gama enorme de cursos, e dentro desses cursos o que for de interesse dos nossos associados, e colaboradores nós procuramos por montar um grupo para leva lós até lá para participar.

Eu considero a reunião mensal que nós realizamos como educação cooperativista, porque a partir do momento que se criou esse encontro, surgiu a criação do departamento feminino

aqui, então as mulheres dos nossos associados e algumas colaboradoras daqui participam desse grupo, e elas entenderam que trabalhando juntas elas têm dito mais resultado.

A cooperativa C realiza treinamentos para capacitação de colaboradores e associados, também oferece palestras motivacional para ambos como forma de desenvolvimento.

Coop C: Temos programa de treinamento, que o “ de olho” do SEBRAE que seria um 5S na qualidade total, que tem a questão da gestão da sociedade.

... A cooperativa faz a palestra motivacional ...

A cooperativa D enfatizou ser uma cooperativa de aprendizado, treinamento e desenvolvimento. Alguns treinamentos, cursos específicos e possui uma política do colaborador fazer dentro da cooperativa o que aprendeu, tornando – a, uma “empresa-escola”.

Para os associados existe treinamentos técnicos organizados pelo setor agrônômico. A gestora entrevistada disse que a partir desse ano a cooperativa começará a desenvolver capacitações para os associados e filhos de associados visando capacitação e desenvolvimento dos mesmos dentro de um programa de sucessão, para que exista a continuidade do negócio, e capacitando para realizarem a gestão da propriedade.

Coop D: Um dos pontos que a cooperativa trabalha forte é a questão de treinamento, uma das diretrizes que até o presidente fala é que a cooperativa tem que ser uma empresa escola, que ela tem que estar constantemente ensinando, desenvolvendo o colaborador. Mas não só no sentido de dar curso, quando ele fala empresa-escola, ele está falando que a pessoa tem que aprender muito na empresa também, além desses cursos fora, do SESCOOP, de formação de liderança, tem também um incentivo para aprendizado interno. O que significa aprendizado interno? é aplicar técnicas que você está aprendendo. Não adianta você ir fazer um curso, um MBA e voltar com um diploma seu e chegar aqui e nada acontecer.

Tem parceria com o SESCOOP então nós temos colaboradores que vão fazer treinamentos com o SESCOOP. Outros cursos como GRI a cooperativa paga tudo, outros ou especialistas e consultores vem até aqui dar o curso.

Hoje, os treinamentos são mais focados para os colaboradores, mas em 2017 estamos iniciando um projeto que vai atender os cooperados, que é um programa de sucessão, de gestão de propriedades

... agrônomo que é treinamento técnico, mas aí quando tem algum evento que demanda alguma palestra na área de economia, agronegócio Traz especialistas na parte técnica da produção, fazem também simpósio, jornada, amanhã tem a jornada técnica, fecha parcerias com a Embrapa, com as próprias empresas fornecedoras, A empresas desenvolve as pesquisas e apresenta para os produtos, boas práticas, melhor manuseio... muitas coisas com o associado, eles recebem muito treinamento técnico durante o ano.

- Geração de trabalho e renda

As sedes das cooperativas estão instaladas em cidades pequenas do interior do Mato Grosso do Sul e geram trabalho para a comunidade onde estão inseridas tanto em suas sedes quanto nas unidades de armazenagem e comercialização. Os seus produtos também movimentam a economia da cidade, e geram renda tanto aos colaboradores quanto traz vantagens aos cooperados.

Não existe trechos evidentes possíveis de destacar na entrevista, que remetam a essas afirmações, mas em conversas durante o estudo de caso foi possível observar que os colaboradores de todas as cooperativas são de sua região e que todas as cooperativas possuem um papel importante no desenvolvimento do seu entorno.

- Interação social

Esse indicador abrange a relação e participação da cooperativa com a comunidade, e quais as ações, projetos e programas a cooperativa possui e desenvolve.

As cooperativas A e C demonstraram que possuem dificuldades em executar ações voltadas a comunidade. As diretrizes de ações da OCB contribuem para que as cooperativas interajam com a comunidade, como os programas DIA C e COOPERJOVEM. No entanto, a cooperativa A não sabe como participar dos programas da OCB e a cooperativa C afirmou já ter tido uma boa participação no passado, mas como a participação de seus associados foi abaixo do esperado, e atualmente a cooperativa está passando por reestruturação, a direção decidiu que primeiramente organizaria a gestão

para depois retomar algumas ações voltadas diretamente a comunidade. A cooperativa C participa das ações guiadas pela OCB, possui um bom projeto que originou no COPERJOVEM e continua desenvolvendo A cooperativa D, é uma cooperativa maior, com setores envolvidos em ações e programas voltados a comunidade. A cooperativa além de participar das ações indicadas pela OCB possui suas ações próprias.

Coop A: Apoia eventos culturais ... Aqui em CG tem evento da Nipo que demanda ovo e em Terenos também, lá é mais financeiro. É que esse ano não teve festa do ovo, mas a cooperativa entra com barracas, com doações, fez parceria com a Pestalozzi para montar barraca, pedimos para prefeitura ceder um espaço para a Pestalozzi e a cooperativa comprou toda matéria-prima e doamos para eles fazerem a barraca deles funcionarem e arrecadarem. Na festa do ovo a gente faz gincana, a cooperativa banca parte da premiação. Premiação em ovo é o que mais acontece. Ajuda time de futebol quando pede.

Não participa do DIA C pois não sabemos o que fazer.

Coop B: Apoia eventos, uma característica nossa aqui em Dourados, um exemplo, 40% dos nossos associados é de origem nipônica então tem eventos que a comunidade nipônica realiza na área cultural e a cooperativa apoia. Existem grupos ligados à igreja ou entidade que desenvolve algum projeto, aí a cooperativa participa.

Outro projeto é o COPERJOVEM, existe uma escola, distrito, que a cooperativa é a madrinha, então várias atividades são desenvolvidas pelos alunos dentro dessa ideia de cooperativismo e nós ajudamos.

Também participamos do DIA C, atuamos em duas frentes, talvez três. Antes do DIA C acontece a arrecadação de donativos, no DIA C a entrega do que arrecadamos para as entidades escolhidas, nesse dia tem a participação do maior número de pessoas, inclusive do departamento feminino, e a ação é a doação de sangue.

Coop C: Participa do COPERJOVEM, nas escolas, não mais como madrinha porque eles entenderam que a madrinha era algo como: quebrava o cano vinha aqui, precisava de merenda vinha aqui, hoje trabalhamos com nossos funcionários que vão até a escola para ministrar palestras.

A cooperativa participa do DIA C da OCB, mas os cooperados não participam. Apenas o CA e os funcionários.

A questão com a comunidade está ainda um pouco esquecida, nós nos preocupamos na nova gestão para arrumar a casa. Tanto que

dentro do nosso organograma temos previsto um setor de comunicação social, justamente para fazer a inter-relação da cooperativa e a comunidade.

Coop D: A cooperativa tem uma relação muito próxima com as comunidades onde está inserida, não só aqui em Naviraí que é a sede, mas também em outras unidades. Tem esse sentimento na cooperativa de apoiar os projetos da comunidade, de estar próximo, quase mesmo que uma retribuição, além da gente vir aqui e gerar emprego, tem também o lado social.

Tem alguns projetos que são fixos

COOPERMIRIM – *Cooperativa de reciclagem de papéis. Esse projeto surgiu com o COPERJOVEM que é uma ação maior das cooperativas.*

Tem mais de 10 anos esse projeto, ele funciona numa escola aqui em Naviraí. Então os alunos que estão no 6 ano são convidados a participar do projeto. Funciona como uma cooperativa mesmo, tem presidente, secretario, tesoureiro ... e eles fazem a reciclagem de papel. Até o que é de uso da cooperativa é mandado para eles e além disso estão começando a comprar novas maquinas, por exemplo aquela de corte...para fazer caixinha. Tem um projeto deles de fazer venda futuramente. Por ano se formam uns 15 por ano, mas que participam direta ou indiretamente em torno de 50.

No COOPERMIRIM, existe um órgão na cooperativa que chama Confraria da cooperação e surgiu de um curso para cooperados. Hoje a cooperativa é madrinha do projeto e a confraria é a organizadora. A confraria é em torno de 6 esposas de cooperados que vão acompanhar o projeto e trazem os pedidos deles para a gente.

Beisebol para vida – *Surgiu pela iniciativa de colaboradores, como aqui em Naviraí e Dourados tem essa relação com o beisebol até a cultura japonesa trouxe isso para cá, então esse projeto desde 2009, ensina gratuitamente beisebol para as crianças de 09 a 13 anos, esses projetos já passaram mais de 200 meninos. Ele tem apoio da Bayer e da prefeitura. É uma iniciativa da cooperativa, mas tem os parceiros e voluntários.*

Boleiros (nome da cooperativa) – *Ele é um projeto de colaboradores voluntários, que é uma escolinha de futebol para filhos de colaboradores ou cooperados. Vai fazer um ano. Fazem porque gosta, surgiu da iniciativa de colaboradores e a cooperativa incentivou e apoia.*

Esses são os fixos, mas aí temos uma verba para apoiar projetos e iniciativas. Acaba entrando festas da comunidade, patrocínio, vem projetos escola, tem uma escola que é próxima daqui, realizamos uma pesquisa com eles.

Exemplo do projeto ano passado, uma escola aqui, são alunos que fizeram um projeto de pesquisa para colocar citronela no combustível dos carros para combater o mosquito da dengue e

precisavam de uma verba para ir para Campo Grande participar de uma feira. A cooperativa apoiou a viagem de 5 alunos e ficaram 1 semana participando de uma feira de ciências e ganharam em segundo lugar.

Tem o DIA C e a cooperativa sempre participa. Esse ano de 2016 foi o ano que todas as nossas unidades participaram. A sede pintou o muro de uma escola e fez a limpeza, os colaboradores foram como voluntários. Em Maracaju foi uma tarde com crianças em abrigo foram iniciativa bem interessantes.

No ano de 2015 foi feito com as mulheres um programa de desenvolvimento de liderança feminina que esses grupos eram desafiados a fazer um projeto que beneficiasse a comunidade. Então foram 4 grupos, fizeram grandes projetos, a cooperativa viabilizou financeiramente com o curso e com o que pudéssemos ajudar, um deles foi uma praça um bairro, teve um parque infantil, teve um ônibus itinerante, daqueles que leva teatro, biblioteca itinerante, outro projeto ambiental de recuperação de nascente de uma fazenda aqui, e uma praça em Deodápolis.

Faz muito evento esportivo e mescla cooperados e colaboradores. Ano passado teve a olimpíada da (nome da cooperativa), um dia todo com diversas atividades esportivas.

Após analisar cada indicador proposto, percebe algumas similaridades e diferenças entre as cooperativas quanto as práticas organizacionais que operacionalizam os princípios cooperativistas e contribuem para gestão sustentável da dimensão social, como pode notar no quadro abaixo de análise comparativa.

Quadro 10 - Relação com os princípios cooperativista e análise comparativa das cooperativas estudadas – Dimensão Social

Dimensão Social	Análise comparativa entre as cooperativas		Princípios Cooperativistas
	Coop. A	A cooperativa é presente na comunidade onde se encontra, gera emprego e renda, patrocina eventos regionais e busca ajudar instituições filantrópicas. A cooperativa se mostrou aberta a auxiliar financeiramente na educação dos colaboradores, mas ainda não vivenciou essa necessidade, diferente das demais cooperativas. Também mostrou que gostaria que os cooperados e colaboradores participassem mais de cursos e treinamentos do SESCOOP por considerar importante, mas a procura é muito baixa, e ainda não encontrou formas estratégicas para incentivar e resultar em mais participação. Entretanto, promove capacitações técnicas ligadas ao melhoramento da produção, obtendo mais participação.	A cooperativa demonstrou operacionalizar o 2º princípio, controle democrático dos membros, pelo fato de incentivar a liderança, e o 4º princípio, autonomia e independência, por realizar contratos legais e o 7º princípio, preocupação com a comunidade, ligado a gerar trabalho e renda e preocupação no envolvimento com a comunidade mesmo que inicial.
	Coop. B	A cooperativa desenvolve algumas práticas de gestão voltadas ao aspecto social. Não possui práticas organizacionais ligadas a ética organizacional, como a criação de um comitê de ética. Mas é uma cooperativa que se mostrou interessada com o aspecto social ao ser comprometida com os associados e se preocupar em capacitar e desenvolver seus funcionários. Ela não possui formas de auxílio financeiro como as demais, mas busca incentivar de outras formas. Devido ao seu tamanho ainda está no processo de crescimento e conseqüentemente em implementar novas ações. A cooperativa participa ativamente dos programas e projetos sugeridos pela OCB, incentiva a integração dos cooperados e preocupa-se em relacionar-se positivamente com a comunidade de forma a gerar mais emprego e renda, principalmente por meio de um grupo de liderança feminino, que só foi encontrado um grupo parecido na cooperativa D, também de forma a desenvolver a comunidade onde está inserida, e promover a educação cooperativista e assim por diante.	A cooperativa demonstrou operacionalizar o 2º princípio, controle democrático dos membros, pelo fato de incentivar a liderança e busca ser comprometida, e o 4º princípio, autonomia e independência, por realizar contratos legais. Também, o 5º princípio, educação, treinamento e formação, e 7º princípio, preocupação com a comunidade. O 5º no quesito de capacitação de funcionários e associados e o 7º princípio voltado a gerar trabalho e renda, e sua interação social com a comunidade.
	Coop. C	A cooperativa está passando por uma reestruturação e isso reflete em sua gestão. No aspecto social já foi mais ativa na participação de programas sugeridos pela OCB e no desenvolvendo ações com a comunidade, mas devido ao processo de reestruturação administrativa atual precisou parar de executar e participar de alguns projetos para retomar posteriormente. Ainda assim possui projeto de auxílio a educação e treinamento dos colaboradores, em consolidado e definido, sendo um diferencial das demais cooperativas e visando até mesmo uma forma de contribuir com uma nova gestão de qualidade.	A cooperativa operacionaliza o 4º princípio, autonomia e independência, pois prioriza contatos legais. O 5º princípio, educação, treinamento e formação, por possuir auxílio financeiro e capacitação de funcionários e associados e o 7º princípio, preocupação com a comunidade, voltado a gerar trabalho e renda, e sua interação social com a comunidade

	Coop. D	<p>A cooperativa é de porte grande, está mais avançada que as demais cooperativas no aspecto social. A cooperativa se relaciona com a comunidade de forma comprometida. Além de gerar emprego e renda nas cidades que está instalada, a cooperativa desenvolve programas de responsabilidade sócio –ambientais e faz parcerias para realizar suas ações. Participa ativamente dos programas e ações da OCB. O setor de comunicação da cooperativa recebe e encaminha para triagem os projetos que a comunidade solicita para apoio. Possui setor de gestão de pessoas para acompanhar, desenvolver e capacitar os colaboradores da cooperativa. Além, de possuírem uma política de bolsas (auxílio financeiro) para cursos de diferentes níveis de formação para os colaboradores. A cooperativa também se importa em criar mecanismos para estimular o bom relacionamento com os</p>	<p>A cooperativa demonstrou operacionalizar o 2º princípio, controle democrático dos associados, pois incentiva a liderança, busca ser comprometida e o e 4º princípio, autonomia e independência pois prioriza por contratos legais. O 5º princípio, educação, treinamento e formação, por possuir auxílio financeiro e capacitação de funcionários e associados e o 7º princípio, preocupação com a comunidade, voltado a gerar trabalho e renda, e sua interação social com a comunidade de forma atuante e presente.</p>
--	----------------	---	--

Fonte: elaborado pela autora

As cooperativas na dimensão social estão em processo de evolução. Apenas uma cooperativa estudada consegue oferecer retorno a comunidade quanto a desempenhar ações e programas sociais, pois possui uma gestão que consegue gerenciar os projetos e desenvolver parcerias. As demais cooperativas encontram algumas dificuldades, e se não fossem os programas da OCB, não estariam conseguindo desenvolver ações sociais.

Apesar disso, a análise da categoria social demonstrou que as cooperativas estudadas desenvolvem ações sociais internas, como incentivar a liderança dos associados, e tornarem-se cada vez mais comprometidas e também criarem mecanismos para incentivar o comprometimento do associado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou analisar a operacionalização dos princípios cooperativas sob a ótica da sustentabilidade e, para isso, foi realizada uma pesquisa de campo utilizando como técnica de coleta de dados o estudo de caso múltiplo em quatro cooperativas agropecuárias originadas e instaladas no estado do Mato Grosso do Sul.

As entrevistas realizadas com os gestores das cooperativas estudadas revelaram a forma com que as práticas organizacionais que operacionalizam os princípios cooperativistas contribuem para gestão sustentável.

Apesar das cooperativas serem organizações sociais que não visam ao lucro, as mesmas apontaram uma gestão comprometida a gerar retorno financeiro aos seus associados de forma a garantir o sucesso do negócio. Entretanto, ao analisar a categoria econômica, não foi identificadas práticas organizacionais que operacionalizassem este princípio de forma a afirmar que as cooperativas possuem uma gestão sustentável econômica.

Por outro lado, a frequência nas respostas sinalizou a dicotomia do associado, que apesar de ser um dos donos da cooperativa, não age como tal. Este fato apontou a necessidade das cooperativas em criar estratégias para estimular a participação dos associados, bem como criar mecanismos que garantam o comprometimento dos mesmos.

Ainda com relação à categoria econômica algumas cooperativas revelaram indiretamente que priorizam relações com o mercado de maneira autônoma e independente, de forma que demonstraram operacionalizar o quarto princípio. As cooperativas também realizam a divisão das sobras de acordo com a movimentação do associado, o que caracteriza a operacionalização do terceiro princípio.

Foi identificado que as cooperativas desenvolvem diversas práticas voltadas a questões ambientais e sociais. A análise da categoria ambiental revelou que as cooperativas executam práticas organizacionais voltadas ao meio-ambiente e seus impactos, visando atender a legislação e normas ambientais. Ainda que o objetivo final de todas as cooperativas estudadas seja atender a legislação, as cooperativas demonstraram operacionalizar o sétimo princípio cooperativista que é a “preocupação com a comunidade”, ao atender algumas das diretrizes deste princípio, como por exemplo, possuir gestão ambiental, fazer reciclagem e reutilização de água, desenvolver tecnologias limpas visando diminuir os impactos ambientais e otimizar a produção.

Entretanto, observou-se que as cooperativas estudadas precisam evoluir nesse quesito se desejarem desenvolver políticas socioambientais ligadas ao desenvolvimento sustentável.

A análise realizada na categoria social revelou uma diversidade significativa entre as cooperativas estudadas quanto as práticas organizacionais voltadas a comunidade. O estudo apontou uma cooperativa engajada na criação, desenvolvimento e participação em programas e projetos sociais, e por outro lado, uma cooperativa que não sabe como fazer e desenvolver o aspecto social.

Na categoria social também foi revelado a operacionalização do 2º, 4º e 5º princípios, e principalmente do 7º princípio. A operacionalização do segundo princípio mostrou que as cooperativas priorizam pela conduta democrática, e a do quarto princípio mostrou que buscam manter sua independência e autonomia perante ao mercado.

Além disso as cooperativas estão aprendendo como incentivar seus colaboradores para que ocorra mais participação em cursos e treinamentos do SESCOOP como forma de capacita-los. Contudo, uma das cooperativas estudadas possui uma gestão que oferece cursos aos colaboradores, além os do SESCOOP, e cria mecanismos para que os mesmos coloquem em prática o que foi aprendido. Desta forma identifica-se a operacionalização do quinto princípio que é “ educação, treinamento e formação” e revela-se uma prática organizacional como sendo um caminho para executar uma gestão sustentável voltada a aspectos sociais.

O sétimo princípio é operacionalizado devido a participação em programas sociais sugeridos pela OCB e no caso de uma cooperativa, pela criação de programas próprios ligados a responsabilidade social da cooperativa.

Apesar dos esforços das cooperativas em executarem uma gestão sustentável, os resultados obtidos demonstraram que ainda é preciso maior envolvimento com o assunto, como criar diretrizes práticas de sustentabilidade e alinha-las aos princípios cooperativistas a suas estratégias de gestão de forma a fortalecerem o cooperativismo ligado as práticas organizacionais e a relação com o mercado.

É importante as cooperativas possuírem uma gestão eficaz e estratégica que foque na qualidade e competitividade das mesmas, mas quando as práticas estão alinhadas com os princípios cria-se o diferencial desse tipo de organização e conseqüentemente desenvolve-se gestão sustentável e garante a sustentabilidade econômica, ambiental e social do negócio.

Deste modo, este estudo constitui-se em uma análise visando responder à pergunta de pesquisa: Como as cooperativas operacionalizam os princípios cooperativistas sob a ótica da sustentabilidade? A pesquisa demonstrou que as cooperativas ao operacionalizar os princípios cooperativistas desenvolvem ações sustentáveis, mas de uma forma desestruturada e insipiente.

A análise realizada nos estudos de caso aponta que há muito que pode ser feito pelas cooperativas no quesito desenvolvimento sustentável, sendo assim, a pesquisa traz como contribuição às cooperativas, o fato que, ao olharem a realidade descrita no trabalho podem constatar o que precisa ser feito, e que ao seguirem o caminho de operacionalizar os princípios cooperativistas, mantendo os valores e a essência do cooperativismo em sua gestão estarão realizando uma gestão sustentável e conseqüentemente terão bons retornos econômicos, ambientais e sociais para o negócio cooperativo.

A pesquisa também traz contribuições para o campo científico, que através da análise realizada sob a ótica da sustentabilidade, incluindo as três dimensões do desenvolvimento sustentável (econômica, ambiental e social) aplicada nos princípios cooperativistas traz um novo campo de estudo que alia o cooperativismo com o desenvolvimento sustentável e dessa forma contribui para impulsionar novas pesquisas.

Sendo assim, uma vez que o trabalho teve um tema definido e delimitado, surgem novos questionamentos que resultam como indicações para pesquisas futuras neste campo de estudo, sendo eles:

- Discutir práticas organizacionais relacionadas aos princípios cooperativistas, segundo gerentes e colaboradores das cooperativas;
- Pesquisar cooperativas de grande porte para analisar se quanto maior o porte da cooperativa maior serão o número de práticas organizacionais que contribuem para gestão sustentável;
- Analisar se o crescimento da cooperativa poderá distanciar-la da essência do cooperativismo e conseqüentemente impactar na operacionalização dos princípios cooperativistas.
- Utilizar a abordagem de pesquisa quantitativa para desenvolver indicadores de sustentabilidade diretamente relacionados a realidade desse tipo de organização e assim mensurar as práticas organizacionais de gestão sustentável em cooperativas de todos os setores da economia.

A pesquisa apresentou algumas limitações, uma delas foi a amostra reduzida, pois foram pesquisadas apenas quatro cooperativas agropecuárias do estado do Mato Grosso do Sul, sendo elas de pequeno e médio porte, indicando a necessidade de definir uma amostra maior, visto que amostras muito reduzidas não representam a universalidade de um estudo. Outra limitação foi quanto a análise da categoria econômica, revelando a necessidade de obter mecanismos para acessar as informações que viabilizem a análise para identificar práticas organizacionais que contribuem com a gestão sustentável econômica. E por último a limitação de não ter dito acesso a documentos que comprovassem as práticas organizacionais relacionadas aos princípios cooperativistas, não sendo possível realizar a triangulação de dados.

Por fim, espera-se que a descrição dos resultados obtidos neste estudo de caso múltiplo desperte o interesse de estudiosos a explorarem mais este campo de estudo e suprir as lacunas e limitações da pesquisa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMBROGI, A. **A responsabilidade social das sociedades cooperativas brasileiras: uma proposta de uso da demonstração do valor adicionado – DVA**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, São Paulo, 2007.

AZAPAGIC, A., PERDAN, S. Indicators of sustainable development for industry: a general framework. **Process Safety and Environmental Protection**, v.78, n.4, p.243-261, jul.2000.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**, Lisboa: Edições 70 , 1977.

BERTUOL, R.; CANÇADO, A. C.; SOUZA, M.F.A. A prática dos princípios cooperativistas: Um estudo de caso no Tocantins. **AOS - Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 1, n.2, p. 7-18, ago. /dez.2012.

BORGES, D.E; DUTRA, L.C; SCHERER, F.L. meio ambiente e estratégia: um estudo multicaso no setor vitivinícola da região central do rio grande do sul sob a perspectiva da teoria institucional. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 7, Edição Especial, p. 40-54, set. 2014.

BRASIL. Constituição Federal do Brasil, de 05 de outubro de 1988. Presidência da República: casa civil.

BRASIL. Lei n.º 5.764 de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília (DF), 16 dez. 1971.

CACCIA, C. Z.; ZARELLI, F. M.; GIMENES, F. M. P. A prática da responsabilidade social das cooperativas agroindustriais paranaenses COAMO e COCAMAR. **Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR**, Umuarama, v. 9, n. 1 e 2, p. 69-90, jan. / dez. 2008.

CALLADO, A. **Modelo de Mensuração de Sustentabilidade Empresarial: uma Aplicação em Vinícolas localizadas na Serra Gaúcha**. Tese (Doutorado em Agronegócios). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2010.

CALLENS, I; TYTECA, D. Towards indicators of sustainable development for firms: a product efficiency perspective. **Ecological Economics**, v.28, n.1, p.41-53, jan.1999.

CANÇADO, A.C. Para a apreensão de um conceito de cooperativa popular. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília, 2005. 1 CD-ROM.

CANÇADO, A. C; GONTIJO, M. C. H. Princípios Cooperativistas: origens, evolução e influência na legislação brasileira. *In: ENCONTRO DE INVESTIGADORES LATINO-AMERICANO DE COOPERATIVISMO. Anais...*São Leopoldo: UNISINOS,2004.

CARVALHO, F.L; BIALOSKORSKI NETO, S. Indicadores de avaliação de desempenho econômico em cooperativas agropecuárias: um estudo em cooperativas paulistas, Lavras, **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v.10, n.3, p. 420-437, 2008.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA - ESALQ/USP. **PIB do Agronegócio**. Disponível em <http://cepea.esalq.usp.br/pib/>. Acesso em 31 ago.2016.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA - ESALQ/USP. **Relatório AGRO PIB Brasil**. Disponível em http://www.cepea.esalq.usp.br/comunicacao/Cepea_PIB_BR_mai16.pdf Acesso em 31 ago.2016.

CHITARRONI, A. L. M. Responsabilidad Social Empresaria: ¿Una traslación de los principios cooperativos al ámbito de las empresas comerciales? **Enfoques XXV**, Argentina, v. 1, p. 39-64.2013.

CRESWELL, J.W. **Projeto de Pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**.2ed.Porto Alegre: Artmed,2007.

DELAI, I.; TAKAHASHI, S. Uma proposta de modelo de referência para mensuração da sustentabilidade corporativa. **RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental**, V. 2, Nº. 1, p.19-40, jan. /abr.2008.

DELGADO, N. A. **A inovação sob a perspectiva do desenvolvimento sustentável: os casos de uma cooperativa de laticínios brasileira e de outra francesa**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

DRUMOND, V. R. S. A aplicação dos princípios cooperativistas na gestão dos empreendimentos cooperativos. Coletânea de artigos apresentados no I Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Cooperativismo (EBPC). Brasília. 2010.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**.4 ed. São Paulo: ATLAS, 2002.

GRAY, THOMAS W.; KRAENZLE, CHARLES A. **Member participation in Agricultural Cooperatives: a regression and scale analysis**. U.S. Department of Agriculture Rural Business–Cooperative Service. Estados Unidos,1998.

HAYASHI JUNIOR, P. **Uso de recursos na criação de vinhos ícones e a cocriação de valor**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

KOSLOVSKI, J. P. A cooperação e a responsabilidade social no Paraná. **Paraná Cooperativo**, v.17, p. 3-11, Curitiba, jan. 2006. Disponível em <http://www.sistemarealpaper.com.br/ocepar/site.html> Acesso em 26 set 2016.

ICA International Co-operative Alliance. Disponível em <http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>. Acesso em 15 abril 2016.

_____. Disponível em <http://ica.coop/en/whats-co-op/history-co-operative-movement>. Acesso em 15 abril 2016.

_____. Disponível em <http://ica.coop/en/get-involved/blog/nicola/2016/08/principle-5>. Acesso em 27 ago. 2016.

_____. Disponível em <http://ica.coop/en/what-co-operative>. Acesso em 27 ago. 2016.

ICA,2015. Guidance Notes to the Co-operative Principles. Disponível em <https://ica.coop/en/blueprint-themes/identity/guidancenotes>. Acesso em 15 abril 2016.

ILHA, P. C. S. et al. A cooperativa como um agente de capital social local: um estudo da percepção de dirigentes, cooperantes e comunidade da cooperativa agroindustrial Copagril de Marechal Cândido Rondon-PR. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, Curitiba, n.115, p.101-123, jul. /dez. 2008.

KRAJNC, D.; GLAVIC, P. A model for integrated assessment of sustainable development. **Resources, Conservation and Recycling**, v.43, n.2, p.189-208,2005.

LEITE, G.L; LEITE, I. C. **O cooperativismo como instrumento constitucional na busca do desenvolvimento nacional**. Campo Grande: Ed. UFMS, 2015.

LOURENÇO M.L.; CARVALHO D. **Sustentabilidade social e Desenvolvimento sustentável**. RACE, Unoesc, v. 12, n. 1, p. 9-38, jan./jun. 2013.

MARTINS, M.; PASSADOR, C.Z. O papel da organização cooperativa no desenvolvimento de uma região: um estudo de caso de uma cooperativa de pequenos produtores de São Paulo. In CONGRESSO BRASILEIRO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL – SOBER, 2009, Porto Alegre, RS. **Anais...** Porto Alegre, 2009.

MELO, M.F.S. **Sustentabilidade de organizações do setor sucroalcooleiro de Mato Grosso do Sul**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2015.

MENEZES, A. **Nos rumos da cooperativa e do cooperativismo**. Brasília: Ed.CONFEBRÁS,2005.

MILAGRES, C.S.F; AMODEO, N. B. P.; SOUSA, D. N. Cooperativas e desenvolvimento de comunidades: promessas e decepções. **Revista de C. Humanas**, Viçosa, v. 11, n. 1, p. 71-86, jan. /jun. 2011.

MLADENATZ, G. **História das Doutrinas Cooperativistas**. Brasília: Ed. Confedbras, 2003.

MOREIRA, J.C.P et al. Capital social como fator de sustentabilidade das cooperativas agroindustriais, estudo de caso. *In* CONGRESSO BRASILEIRO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL – SOBER, 2008, Rio Branco, AC. **Anais....** Rio Branco, 2008.

MONTEAGUDO, R.M.T. Revisão dos princípios cooperativistas: democracia da cooperação e a globalização da economia, v.1. São Paulo, 2001.

MOZAS MORAL, A.; PUENTES POYATOS, R. La responsabilidad social corporativa y su paralelismo con las sociedades cooperativas. **Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)**, Espanha, n 103, p. 75-100, 2010.

MUNK, L.; BORIM-SOUZA, R. Gestão por competências e Sustentabilidade empresarial: em busca de um quadro de análise. **Gestão e sociedade**, v.3, n.6, p.254-288, 2009.

MUGARRA, A. Responsabilidad y balance social hoy en día: un reto para las cooperativas. **CIRIEC, Revista de Economía Pública, Social e Cooperativa**, Espanha, nº 39, p. 25-50, nov. 2001.

NINAUT, E. S; MATOS, M. A. **Panorama do cooperativismo no brasil: censo, exportações e faturamento**, São Paulo. Informações Econômicas, v.38, n.8. ago. 2008.

NOVKOVIC, S. Defining the co-operative difference. **The Journal of Socio-Economics**, n. 37, p. 2168–2177, dez.2008.

_____. Cooperative business: What is the role of cooperative principles and values? *In*. INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE RESEARCH CONFERENCE, Irlanda. 2005. Disponível em https://www.academia.edu/782058/Co-operative_Business_the_role_of_co-operative_principles_and_values Acesso em 04 set. 2016.

OCB, Organização das Cooperativas Brasileiras. Relatório OCB 2014. Disponível em http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/agencia_noticias/noticias_detalhes.asp?CodNoticia=17632 Acesso em 17 abril 2016.

_____. Agenda Legislativa do Agronegócio e do Cooperativismo no Mato Grosso do Sul. Disponível em <http://www.ocbms.org.br/public/publicacoes/2977-agenda-legislativa-final-digital.pdf> Acesso em 28 ago. 2016.

_____. Disponível em <http://www.ocbms.org.br/noticia/cooperativas-estao-entre-as-melhores-maiores-do-pais/4800/> Acesso em 03 set. 2016

Disponível em
<http://www.ocb.org.br/site/ramos/agropecuاريوconceito.asp> Acesso em 31 ago.2016

OLIVEIRA, J.H.R. **M.A.I.S.: Método para avaliação de indicadores de sustentabilidade organizacional.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis,2002.

OCZKOWSKI, EDWARD; KRIVOKAPIC-SKOKO, BRANKA; PLUMMER, KAY. The meaning, importance and practice of the co-operative principles: Qualitative evidence from the Australian co-operative sector. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v.1, p.54-63. 2013.

PEDROSA ORTEGA, C.; HERNANDEZ ORTIZ, M.J. Cómo aplican las sociedades cooperativas de éxito los principios cooperativos? El caso del grupo Hojiblanca. **CIRIEC- Revista de Economía Pública, Social e Cooperativa**, Espanha, n.72, p. 157-185, out.2011.

PILETTI, D.; ROSA BORGES, G.; ROSA BARROS, I. C. Os princípios do cooperativismo e o trabalho em equipe em cooperativas de Garibaldi-RS. **Revista de Gestão e Tecnologia – NAVUS**, Florianópolis, v.5, n.4, p. 34-45, 2015.

PINHO, D.B (org). **Administração de Cooperativas.** Manual do cooperativismo volume 3. São Paulo: CNPQ,1982.

POLONIO, W.A. Manual das sociedades cooperativistas. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ROCHA, E.R.B. **O cooperativismo agrícola em transição: dilemas e perspectivas.** Tese (Doutorado em Economia), Universidade Estadual de Campinas -UNICAMP. Campinas,1999.

ROCHA, T.A.C. **Análise do relatório GRI enquanto ferramenta para a mensuração da sustentabilidade empresarial.** Dissertação (Mestrado em Administração de organizações). Faculdade de economia, administração e contabilidade. Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2012.

RUIZ GUERRA, I.; QUESADA RUBIO, J.M. Los principios cooperativos como capital intangible ante los desafios del cooperativismo. **Intangible Capital**, v.10, n.5, p. 897-921, Online ISSN: 1697-9818.2014.

RUZZARIN, A.P et al. O cooperativismo e as contribuições para o desenvolvimento regional. Ijuí: Ed. Unijuí, 2011. Disponível em
<http://www.fearp.usp.br/cooperativismo/26.pdf>

SERVER, R.J; CAPÓ, J. The interrelationship between the demands of corporate social responsibility and co-operative principles and value. **CIRIEC- Revista de Economía Pública, Social e Cooperativa**, Espanha, n.73, p. 213-232, out. 2011.

SIQUEIRA, L.C; BIALOSKORSKI NETO, S. Práticas de governança corporativa indicadas para monitoramento: uma análise do nível de adoção em cooperativas agropecuárias. **REGE**, São Paulo, v. 21, n. 1, p. 43-63, jan./mar.2014.

SOMERVILLE, P. Co-operative Identity. **Journal of Co-operative studies**, v.10, n.1, p. 5-17, abr. 2007.

SOUSA, J.E. R.; SUGAHARA, C.R. **Estratégia e responsabilidade social em cooperativa**. *Gestão & Regionalidade*, v. 31, n.91.2015.

SPANGENBERG, J.H; BONNIOT, O. **Sustainability indicators: a compass on the road towards sustainability**. Disponível em https://www.researchgate.net/profile/Joachim_Spangenberg/publication/254460859_Sustainability_indicators_A_compass_on_the_road_towards_sustainability/links/00463537ccbc448ddc000000.pdf. Acesso em 07 jun.2016.

SPAREMBERGER, A.; ZAMBERLAN, L.; SAVOLDI, Z. A responsabilidade social em cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul. **Revista Capital Científico**, Guarapuava, PR, v.8, n.1, jan. /dez.2010.

TRIVIÑOS, AUGUSTO N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: ATLAS, 1967.

TOUS ZAMORA, D.; CIRUELA LORENZO, A.M . Responsabilidad social y cultura en las sociedades cooperativas agrarias. Modelo general de balance social. **CIRIEC, Revista de Economía Pública, Social e Cooperativa**, Espanha, n 53, p. 209-240, nov.2005.

VARGAS SÁNCHEZ, A.; VACA ACOSTA, R. Responsabilidad Social Corporativa y cooperativismo: Vínculos y potencialidades. **CIRIEC, Revista de Economía Pública, Social e Cooperativa**, Espanha, n 53, p. 241-260, nov. 2005.

VERGARA, S.C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: ATLAS,2005.

VILAS BOAS, A.; CANABARRO, L. F. Responsabilidade social: um diferencial de competência das organizações cooperativas. *In V ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO*, Ribeirão Preto,2008.

WORLD COMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (WCED). **Our common future** (the Brundtland report). Oxford: Oxford University Press, 1987.

YIN. R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ed.Porto Alegre: Bookman,2001.

ZYLBERSTAJN, DECIO. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração**, São Paulo, v.29, n.3, p. 23-32, jun./set. 199

APENDICE I – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

O protocolo de pesquisa consiste em ser uma tática para aumentar a confiabilidade de uma pesquisa de estudo de caso e orienta o pesquisador a conduzi-la. O protocolo é mais que um instrumento, nele deve estar contido os procedimentos e as regras para utilizar o instrumento de coleta de dados (YIN,2010)

Neste protocolo de pesquisa consta o título, pergunta, objetivos, coleta de dados, roteiro de entrevista e análise de dados.

1. Título: A operacionalização dos princípios cooperativistas sob a ótica da sustentabilidade

2. Pergunta de Pesquisa: Como as cooperativas agropecuárias operacionalizam os princípios cooperativistas sob a ótica da sustentabilidade?

3. Objetivos (geral e específicos):

2.1 Geral:

2.2 Analisar a operacionalização dos princípios cooperativos sob a ótica da sustentabilidade.

3.2 Específicos:

Identificar práticas organizacionais que operacionalizam os princípios cooperativistas que contribuem para gestão sustentável de cooperativas.

Comparar entre as cooperativas estudadas as práticas organizacionais que operacionalizam os princípios cooperativistas que contribuem para gestão sustentável.

4. Coleta de Dados:

A coleta de dados será feita por meio da realização das entrevistas aplicadas nas cooperativas selecionadas. O objetivo é entrevistar presidentes, diretores, gestores e colaboradores de áreas responsáveis pelos temas propostos.

A ida a campo será feita pelo próprio pesquisador, e além da entrevista aplicada a coleta de dados também consistirá na observação realizada pelo pesquisador, sendo considerada como fonte para pesquisa, e em buscar por documentos e materiais para complementar a análise das respostas da entrevista.

5. Roteiro de Entrevista:

Foi construído um roteiro de entrevista semi-estruturado com perguntas norteadoras relacionadas a cada princípio cooperativista, e o mesmo será aplicado nas quatro cooperativas selecionadas para o estudo independente do cargo do entrevistado for diferente em cada cooperativa. Este roteiro também permite que diferentes entrevistados respondam separadamente as perguntas. O roteiro de entrevista semi-estruturado foi escolhido, porque permite uma maior flexibilidade aos entrevistados, para que possam se sentir livres em responder e detalhar fatos com maior realidade.

6. Análise dos Dados:

Os dados serão analisados por meio da análise de conteúdo, que será composta da técnica de análise de conteúdo e análise comparativa entre os casos estudados.

6.1 Análise de conteúdo

- Definir e explicar as categorias para análise;
- Realizar análise de conteúdo temática: Identificar os trechos relacionados aos indicadores propostos;
- Demonstrar e discutir os resultados;
- Realizar análise comparativa: Refletir sobre as práticas organizacionais de cada cooperativa e comparar com cada cooperativa estudada e ver se encontra um padrão.

APENDICE II – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS - ACI	PERGUNTAS
1º PRINCÍPIO - LIVRE ADESÃO E VOLUNTÁRIA	
A cooperativa é uma organização voluntária e aberta	<p>Como funciona a política de adesão dos novos cooperados? A cooperativa segue algum critério devido sua capacidade técnica de prestação de serviço (limitada) da cooperativa levando em consideração atender os interesses econômicos e sociais do seu quadro social? A capacidade técnica do cooperado também é analisada?</p> <p>O conselho de ética faz a triagem desses novos cooperados? É o conselho administrativo quem decide?</p> <p>A cooperativa analisa a capacidade técnica e produtiva do novo cooperado? Analisa se está em ordem coma legislação, como se possui inscrição estatual – talão de produtor?</p>
Os membros, ao ingressarem, aceitam suas responsabilidades como sócios	<p>Quando o cooperado ingressa na cooperativa ele faz um compromisso? Se sim, como é feito?</p> <p>Quando o cooperado ingressa na cooperativa é cobrado o e capital para adesão? Como ele é estipulado?</p> <p>Existem outras taxas, como taxa de manutenção, taxa administrativa, mesmo depois que o cooperado ingressou? Quais as responsabilidades do cooperado junto a cooperativa?</p>
Não pode haver nenhuma forma de discriminação: gênero, raça, opção religiosa, opção política, idade, deficiência física	<p>Como a cooperativa lida e acentua a não discriminação?</p> <p>Como a cooperativa, em sua gestão, mantém a neutralidade política e religiosa?</p>
2º PRINCÍPIO - CONTROLE DEMOCRÁTICO DOS MEMBROS	
As cooperativas são controladas pelos seus membros	Como funciona as assembleias gerais da cooperativa? As eleições de membros acontecem de quanto em quanto tempo?

	<p>Ao entrarem na cooperativa, os cooperados recebem o estatuto social? A cooperativa utiliza seu estatuto social e regimento interno para a tomada de decisões?</p> <p>Como a cooperativa passa a informação e estimula os membros a se sentirem sócios do negócio?</p>
Os membros devem participar ativamente para definir políticas e tomadas de decisões	<p>Como os cooperados participam da definição das políticas e tomadas de decisão da cooperativa? Apenas nas assembleias ou existe outras formas? Existe forma de incentivo para que isso ocorra? Se sim, como é feito? Exemplo: Núcleo de comunicação, eventos, dias de campo etc.</p> <p>A cooperativa utiliza de meios de comunicação e tecnologia (internet) para interação dos membros? Se sim, o que é realizado?</p>
Homens e mulheres eleitos como representantes serão responsáveis pelos membros	<p>Como é realizado a candidatura dos cooperados as eleições? Existem fatores limitadores, como por exemplo tempo de cooperativa, qualificação, conhecimento técnico? Existe alguma forma de incentivo?</p> <p>Os cooperados são instruídos e informados sobre seus direitos e responsabilidades? Também são incentivados ao debate? Se sim, como isso ocorre?</p> <p>A cooperativa possui um conselho de ética atuante? Quais atividades executam?</p>
Os membros têm direito igual ao voto (um membro, um voto)	Como é realizada as eleições da cooperativa? Como é a participação dos membros e a votação?
3 ° PRINCÍPIO – PARTICIPAÇÃO ECONÔMICA DO ASSOCIADO	
Os membros contribuem com o capital da cooperativa e parte desse capital é propriedade comum da cooperativa.	<p>A cooperativa estipula uma porcentagem de capital que será de propriedade comum da cooperativa? Como é feito isso?</p> <p>Como a cooperativa “busca” por novos investimentos? Onde busca recursos? * Integralização de capital, mercado financeiro, capital rotativo.</p>

	Quais fundos a cooperativa possui e quais prioriza, como exemplo, fundo de investimento, fundo de desenvolvimento, fundos para novos investimentos?
Os membros recebem um retorno limitado do capital investido na adesão	Como a cooperativa se relaciona com o mercado de forma que permita um retorno sobre o capital investido pelos membros?
Os membros atribuem as sobras para desenvolvimento da cooperativa, beneficiar as transações dos membros com a cooperativa e apoiar outras atividades.	Como a cooperativa estipula a quota para ser usada como capital de giro? Qual a origem do capital de giro da cooperativa? * financiamento (Se for financiamento é a curto ou longo prazo), fundos, taxa que a cooperativa cobra na entrega da produção. Como a cooperativa estipula a quota para ser usada como capital de giro? Como ocorre a divisão das sobras para os cooperados?
4 ° PRINCÍPIO – AUTONOMIA E INDEPENDÊNCIA	
As cooperativas são autônomas e são organizações de ajuda mútua controladas por seus membros.	A cooperativa segue as normas e o estatuto? Como preserva sua autonomia e independência?
As cooperativas ao fazerem acordos com outras organizações devem garantir o controle democrático dos membros e manter a autonomia.	Como a cooperativa negocia com as empresas privadas e com os fornecedores? Como a cooperativa se mantém independente do governo? A cooperativa possui políticas que promovem o desenvolvimento da cooperativa preservando a autonomia e independência? Se sim, quais? Como a cooperativa preserva os direitos e responsabilidades dos cooperados?
5 ° PRINCÍPIO – EDUCAÇÃO, TREINAMENTO E FORMAÇÃO	
As cooperativas promovem educação e formação para seus membros, representantes eleitos, gerentes e funcionários para que eles possam contribuir efetivamente para o desenvolvimento de suas cooperativas	Como a cooperativa promove a educação e desenvolvimento dos cooperados? Qual incentivo? Investe em programas de treinamento? A cooperativa desenvolve ações de educação e formação cooperativista com a comunidade na qual está inserida?

<p>As cooperativas informam o público em geral - especialmente os jovens e os líderes de opinião - sobre a natureza e os benefícios da cooperação</p>	<p>A cooperativa utiliza das novas tecnologias para promover a educação dos cooperados?</p> <p>Como é realizado a instrução para gerentes, funcionários e cooperados? A cooperativa possui programas de educação cooperativa? Se sim, quais?</p> <p>A cooperativa possui um programa de auxílio financeiro para capacitação de seus funcionários e cooperados?</p> <p>A cooperativa possui programas para educação, desenvolvimento dos jovens, filhos de cooperados e formadores de opinião sobre a importância da cooperação e visando novas lideranças no futuro?</p>
6 ° PRINCÍPIO – INTERCOOPERAÇÃO	
<p>As cooperativas atende mais efetivamente os seus membros e reforçam o movimento cooperativo</p>	<p>A cooperativa possui parcerias com outras cooperativas? Se sim, como e o que é realizado?</p> <p>A cooperativa faz parte de uma central ou federação? Realiza ou participa de encontros /eventos com outras cooperativas?</p>
<p>A cooperativa trabalha em conjunto através de estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais</p>	<p>O que a cooperativa visa ao investir em intercooperação? (Se a cooperativa possuir parcerias com outras cooperativas)</p> <p>As cooperativas desenvolvem estratégias para melhorar e aperfeiçoar a relação entre as mesmas?</p> <p>A cooperativa possui parceria para desenvolver programas de treinamento para os cooperados? As parcerias das cooperativas visam o fortalecimento de cada uma? Se sim, como isso é realizado?</p> <p>A cooperativa realiza parcerias visando o poder de barganha, (compra e venda) com o mercado? Ex. na compra de insumos, defensivos etc.</p> <p>A cooperativa realiza parcerias visando redução de custos, como exemplo reduzir custos de armazenagem?</p>

7 ° PRINCÍPIO– PREOCUPAÇÃO COM A COMUNIDADE	
<p>As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável de suas comunidades</p>	<p>Quais são as práticas organizacionais que contribuem com a gestão sustentável da cooperativa? Como promove o desenvolvimento sustentável da cooperativa?</p> <p>A cooperativa possui um projeto de responsabilidade social? Publica balanço social?</p> <p>A cooperativa contrata funcionários oriundos da sua comunidade local? A cooperativa possui planos de saúde, planos de aposentadorias, normas referentes à segurança do trabalho e outras formas para garantir a qualidade da empregabilidade?</p> <p>A cooperativa utiliza de serviços da comunidade onde está inserida? Ou realiza parcerias com o comércio local para oferecer serviços aos cooperados?</p> <p>A cooperativa possui um sistema de gestão ambiental? Possui algum projeto de desenvolvimento de tecnologias voltadas ao impacto ambiental? Faz investimentos em tecnologias limpas? Outras formas como redução e otimização do consumo de água e energia.</p> <p>De acordo com a realidade da cooperativa, como é realizado a redução de impacto ambiental?</p> <p>A cooperativa recicla os materiais utilizados? Faz coleta seletiva?</p> <p>A cooperativa realiza relatórios de impacto econômico, ambiental e social de sustentabilidade? Se sim, com qual a frequência e como é feito?</p> <p>A cooperativa apoia eventos culturais na comunidade? Quais e como é realizado?</p> <p>A cooperativa promove “dias de lazer” visando integração entre os cooperados?</p> <p>A cooperativa promove o exercício do voluntariado dentro do seu quadro social?</p> <p>A cooperativa já recebeu algum prêmio? Caso não se interessa em receber, se organiza para isso?</p> <p>O que garante, na sua opinião, a sustentabilidade o negócio cooperativo?</p>

APENDICE III – RESUMO DA PESQUISA

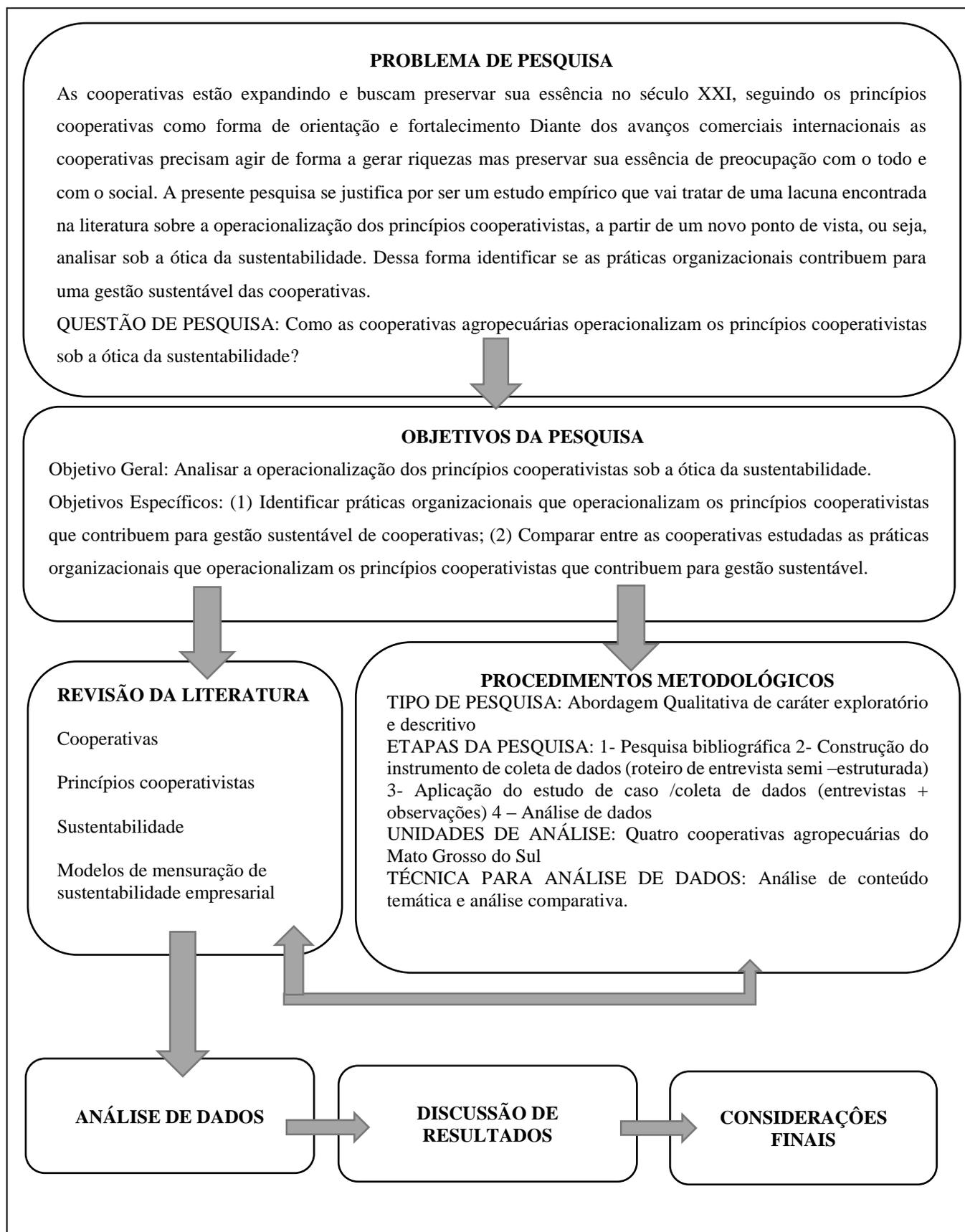


Figura 1 - Resumo do processo de construção da pesquisa

**APENDICE IV - CARTA DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA
ENTREVISTA**

AUTORIZAÇÃO

Eu (nome do responsável pela organização), abaixo assinado, responsável pela Cooperativa (nome oficial e completo com sigla da cooperativa), autorizo a realização do estudo “A operacionalização dos princípios cooperativistas sob a ótica da sustentabilidade”, a ser conduzido pela pesquisadora Caroline Amim Pata Carneiro. Fui informado pela responsável do estudo sobre as características e objetivos da pesquisa, bem como das atividades que serão realizadas na instituição a qual represento.

(Cidade), (dia) de (mês) de 2016.

Assinatura e carimbo do responsável institucional

APENDICE V – TERMO DE CONSENTIMENTO PARA ASSINAR ANTES DA ENTREVISTA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

O senhor está sendo convidado a participar da pesquisa “A operacionalização dos princípios cooperativistas sob a ótica da sustentabilidade”. O objetivo geral deste estudo é de analisar a operacionalização dos princípios cooperativos sob a ótica da sustentabilidade

A sua participação no referido estudo consiste em apresentar a cooperativa e responder a um roteiro de entrevista semi-estruturado com questões sobre a prática dos princípios cooperativistas.

O benefício da sua participação permitirá acesso a dados primários que após análise retornará como resultados para o cooperativismo brasileiro. O resultado da pesquisa poderá ser publicado em revistas e eventos científicos.

Caso sinta algum desconforto, enquanto responde a entrevista, poderá se manifestar a entrevistadora a qualquer momento.

As informações obtidas através dessa pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação.

Este termo consiste em duas vias, o senhor receberá uma cópia onde consta o telefone e o endereço do pesquisador responsável e do Comitê de Ética em Pesquisa – CEP, podendo tirar suas dúvidas sobre o Projeto de Pesquisa e de sua participação.

Contato do pesquisador responsável: Caroline Amim Prata Carneiro, mestranda em Administração da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul - UFMS, carol.amim@hotmail.com , (67)991765112.

Contato do Comitê de Ética em Pesquisa – CEP: Universidade Federal do Mato Grosso do Sul- UFMS, (67) 33457187.

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa, e que concordo em participar.

_____, ____ de _____ de ____.

Assinatura do (a) participante _____

Assinatura da pesquisadora _____