

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS  
NÍVEL MESTRADO**

**WILLIAM NEVES DOS SANTOS**

**A SUSTENTABILIDADE COMO ESTRATÉGIA NO COOPERATIVISMO:  
Um estudo de caso único sobre as práticas estratégicas de sustentabilidade  
em uma cooperativa de crédito brasileira.**

**Porto Alegre**

**2021**

WILLIAM NEVES DOS SANTOS

**A SUSTENTABILIDADE COMO ESTRATÉGIA NO COOPERATIVISMO:  
Um estudo de caso único sobre as práticas estratégicas de sustentabilidade  
em uma cooperativa de crédito brasileira.**

Dissertação de mestrado apresentada  
como requisito parcial para obtenção do  
título de Mestre em Gestão e Negócios,  
pelo Programa de Pós-Graduação em  
Gestão e Negócios da Universidade do  
Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Trez

Coorientador: Prof. Dr. Deivid Forgiarini

Porto Alegre

2021

S237s Santos, William Neves dos  
A sustentabilidade como estratégia no cooperativismo :  
um estudo de caso único sobre as práticas estratégicas de  
sustentabilidade em uma cooperativa de crédito brasileira /  
por William Neves dos Santos. – 2021.  
100 f. : il., 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do  
Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e  
Negócios, 2021.  
Orientação: Prof. Dr. Guilherme Trez ; Coorientação:  
Prof. Dr. Deivid Forgiarini.

1. Cooperativas. 2. Sustentabilidade. 3. Estratégia  
como prática. I. Título.

CDU 334

Catálogo na Fonte:  
Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

## **AGRADECIMENTOS**

Realizar o mestrado na Unisinos, significou uma etapa importante na minha vida, de muitos desafios, amadurecimento e realizações.

Concretizar este objetivo só foi possível porque outras pessoas sonharam esse sonho comigo, cooperando e me apoiando em diferentes momentos desta jornada.

Agradeço a minha vó, Deni e aos meus pais, Mário e Maribel pela educação e pelos valores com os quais eu cresci.

À Lais, minha companheira, meu amor, que me incentiva e me inspira a ser melhor todos os dias.

Ao professor orientador Dr. Guilherme Trez e ao Coorientador Prof. Dr. Deivid Forgiarini, por acreditarem nas minhas ideias e me guiarem pelos caminhos da experiência.

Aos meus colegas do mestrado, com quem aprendi muito. Foram ricos momentos de colaboração, trocas e discussões de onde surgiram amizades que quero levar para além do mestrado.

Agradeço a cooperativa Sicredi União PR/SP e a todos seus representantes que participaram da pesquisa, pela disponibilização de materiais, acesso a reuniões e confiança nos resultados gerados. Este estudo só foi possível pela colaboração de vocês.

## RESUMO

A pauta da sustentabilidade não é novidade no ambiente corporativo, já é considerada como um tema imperativo para estratégias organizacionais. Nas cooperativas, esta realidade não é diferente, ainda mais pela conexão entre os conceitos de cooperativismo e de sustentabilidade. No entanto, torna-se necessário compreender como se desenvolve uma estratégia de sustentabilidade, considerando as singularidades de uma organização cooperativa. A fim de trazer luz a esta questão, este estudo exploratório, de abordagem qualitativa, tem como objetivo analisar as práticas estratégicas de sustentabilidade de uma cooperativa de crédito que se destaca no cenário brasileiro e propor um framework para o desenvolvimento sustentável das cooperativas. Para tanto, foi realizado um estudo de caso único, com uma cooperativa de crédito de destaque nacional referente ao tema sustentabilidade. Por meio da abordagem da *Strategy as Practice*, a estratégia de sustentabilidade foi analisada e a coleta de dados ocorreu por pesquisa documental, observação e entrevistas semiestruturadas realizadas com atores diretamente envolvidos com o tema na cooperativa. Após, com a técnica de análise de conteúdo, os dados foram triangulados. Identificou-se que a cooperativa trata o tema sustentabilidade como fator estratégico para a organização e segue uma orientação para o mercado, desta maneira desenvolve um amplo conjunto de práticas que tornam a sustentabilidade um tema transversal na cooperativa. Destacou-se o papel da alta liderança e do gerente de nível tático para disseminação do tema na organização, assim como o empenho educativo com os colaboradores sobre o tema. A falta de conscientização sobre sustentabilidade, por grande parte dos associados, foi um ponto de atenção identificado. Os resultados demonstram que, apesar da importante relação entre cooperativismo e sustentabilidade, é necessário que a cooperativa tenha estratégias com base nas práticas do mercado e nas demandas das comunidades locais, assim como um fluxo de atividades que permita a cooperativa aprender e se adaptar rapidamente. Ademais, um framework foi construído como síntese dos resultados deste estudo. Por fim, este estudo amplia a linha de pesquisa de Marketing e Mercados Globais, trazendo não apenas contribuições gerenciais para as cooperativas, mas também teóricas para o avanço no campo de pesquisa sobre sustentabilidade e cooperativismo.

**Palavras-chave:** Cooperativas. Sustentabilidade. Estratégia como Prática.

## **ABSTRACT**

The sustainability agenda isn't new in the corporate environment, it is already considered an imperative theme for organizational strategies. In cooperatives, this reality is no different, especially because of the connection between the concepts of cooperativism and sustainability. However, it is necessary to understand how a sustainability strategy is developed, considering the singularities of a cooperative organization. In order to shed light on this issue, this exploratory study, with a qualitative approach, aims to analyze the strategic sustainability practices of a credit cooperative that stands out in the Brazilian scenario and propose a framework for the sustainable development of cooperatives. To this end, a single case study was carried out, with a credit cooperative of national prominence regarding the theme of sustainability, the data collection occurred through documentary research, observation and semi-structured interviews carried out with actors directly involved with the theme in the cooperative. Through the Strategy as Practice approach, the sustainability strategy was analyzed and data collection took place through documentary research, observation and semi-structured interviews carried out with actors directly involved with the theme in the cooperative. Afterwards, with the content analysis technique, the data were triangulated. It was identified that the cooperative deals with the sustainability theme as a strategic factor for the organization and follows a market orientation, thus developing a wide range of practices that make sustainability a transversal theme in the cooperative. The role of senior leadership and the tactical level manager for disseminating the topic throughout the organization was highlighted, as well as the educational effort with employees on the topic. The lack of awareness about sustainability, by most members, was an identified point of attention. The results demonstrate that, despite the important relationship between cooperativism and sustainability, it is necessary for the cooperative to have strategies based on market practices and the demands of local communities, as well as a flow of activities that allow the cooperative to learn and adapt quickly. Furthermore, a framework was built as a synthesis of the results of this study. Finally, this study expands the research line of Marketing and Global Markets, bringing not only managerial contributions to cooperatives, but also theoretical contributions to advances in the field of research on sustainability and cooperatives.

**Keywords:** Cooperatives. Sustainability. Strategy as Practice.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relação dos três elementos principais de SAP nos níveis Micro e Macro	31
Figura 2 - Estratégia como o nexó entre práxis, prática e praticantes.....	35
Figura 3 - Integração entre Práxis, Práticas e Praticantes.....	36
Figura 4 – Macrotemas de sustentabilidade.....	82
Figura 5 – <i>Framework</i> de Sustentabilidade em Cooperativas. ....	84

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Três abordagens para o estudo da estratégia .....	30
Quadro 2 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável .....	40
Quadro 3 - Relação dos princípios cooperativos com os ODS .....	44
Quadro 4 - Relação dos elementos de SAP com aspectos das cooperativas. ....	48
Quadro 5 - Relação dos conceitos centrais da pesquisa.....	48
Quadro 6 – Entrevistados x Nível organizacional.....	52
Quadro 7 - Documentos consultados e utilizados .....	54
Quadro 8 - Categorias de análise. ....	57
Quadro 9 – Relação entre os Objetivos Específicos e seções de análise. ....	59
Quadro 10 – Práticas de Sustentabilidade da Cooperativa União PR/SP .....	65
Quadro 11 – Relação de Praticantes da estratégia de sustentabilidade.....	68
Quadro 12 – Fatores impulsionadores e restritivos.....	76
Quadro 13 – Práticas, Praticantes e Práxis.....	77
Quadro 14 – Práticas e Princípios Cooperativos.....	82

## LISTA DE SIGLAS

ACI Aliança Cooperativa Internacional

ESG *Environmental, Social and Governance*

OCB Organização das Cooperativas Brasileiras

ODM Objetivos de Desenvolvimento do Milênio

ODS Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONG Organizações não governamental

ONU Organização das Nações Unidas

RSC Responsabilidade Social Corporativa

SAP *Stratey as Practice*

TCLE Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	12
1.1 Problema .....	16
1.2 Objetivos .....	16
1.2.1 Objetivo Geral .....	16
1.2.2 Objetivos Específicos .....	17
1.3 Justificativa e Motivação .....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	18
2.1 Sustentabilidade .....	18
2.1.1 Os três pilares da Sustentabilidade .....	19
2.1.1.1 Ambientalmente correto .....	20
2.1.1.2 Economicamente viável .....	20
2.1.1.3 Socialmente justo .....	21
2.1.2 Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável .....	21
2.1.3 Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa .....	22
2.1.4 Diferentes abordagens da Sustentabilidade Corporativa .....	23
2.2 Teorias da Estratégia .....	27
2.2.1 <i>Strategy as Practice</i> .....	29
2.2.2 Práxis, Práticas e Praticantes .....	30
2.2.2.1 Práxis .....	32
2.2.2.2 Práticas .....	33
2.2.2.3 Praticantes .....	34
2.2.3 Integrando Práxis, Práticas e Praticantes .....	34
2.3 As Singularidades da sociedade cooperativa .....	37
2.3.1 Princípios do Cooperativismo e os ODS .....	40
2.3.2 Cooperativas pela perspectiva da Estratégia como Prática .....	45
2.3.2.1 Praticantes no ambiente de cooperativas .....	45
2.3.2.2 Práticas no ambiente de cooperativas .....	46
2.3.2.3 Práxis no ambiente de cooperativas .....	47
3 MÉTODO .....	49
3.1 Delineamento da Pesquisa .....	49
3.1.1 Método do Estudo de Caso único .....	50
3.2 Unidade de Análise .....	51

3.3 Técnica/Procedimentos de coleta de dados.....	53
3.3.1 Técnica de Observação .....	53
3.3.2 Pesquisa Documental .....	54
3.3.3 Entrevistas.....	54
3.4 Procedimentos de análise dos dados .....	55
4 PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS À PESQUISA .....	58
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	58
5.1 Contextualização .....	59
5.2 Sustentabilidade, o que é e qual sua importância .....	60
5.3 Estratégia de Sustentabilidade .....	61
5.4 Práticas de Sustentabilidade .....	64
5.5 Praticantes da estratégia de sustentabilidade.....	68
5.6 Práxis dos praticantes da estratégia de sustentabilidade.....	72
5.7 Orientação para o mercado .....	77
5.8 Princípios como validação das práticas.....	80
5.9 <i>Framework</i> para estratégia de sustentabilidade .....	83
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	87
6.1 Considerações gerais .....	87
6.2 Implicações teóricas .....	89
6.3 Implicações gerenciais .....	90
6.4 Limitações do estudo.....	91
6.4 Indicações para estudos futuros .....	91
REFERÊNCIAS.....	93
APÊNDICE A – ROTEIROS DE ENTREVISTA .....	98
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	100

## 1 INTRODUÇÃO

A sustentabilidade, termo cada vez mais presente no mundo corporativo, ganhou significativa relevância a partir de 1987 na *World Commission on Environment and Development*, também conhecida como a Comissão de Brundtland, onde se difundiu, através do relatório *Our common future*, a definição de desenvolvimento sustentável como a capacidade de satisfazer as necessidades atuais sem comprometer as necessidades das próximas gerações (WCED, 1987).

É considerada uma empresa sustentável, aquela que gera benefícios não só econômicos, mas também sociais e ambientais, contribuindo simultaneamente para os três pilares do desenvolvimento sustentável (Hart; Milstein, 2004). Contribuindo com esta perspectiva, para Esty e Simmons (2011), a sustentabilidade no âmbito corporativo é abordada pelo *Triple Bottom Line*, na qual a empresa busca por lucro sem abdicar de um bom desempenho na esfera ambiental e social. Ainda, para os autores, um bom desempenho na dimensão ambiental, é materializada pela capacidade da empresa de minimizar a poluição e gerenciar com cuidado os recursos naturais necessários ao desenvolvimento de seus negócios. Enquanto, o pilar social é sobre o cuidado com as pessoas, seja nas condições de trabalho, na diversidade ou na remuneração da força de trabalho, entre outros temas.

O conceito de *Triple Bottom Line*, cunhado por Elkington (1998), se popularizou da década de 90 até os dias atuais. E, de acordo com Claro e Claro (2008), a dimensão social, a econômica e a ambiental, que compõem o conceito de *Triple Bottom Line*, estão presentes em quase todas as definições de desenvolvimento sustentável que surgiram nas últimas décadas.

Os principais norteadores de sustentabilidade, na atualidade, são os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas. Em setembro de 2015, em Nova York, a Assembleia Geral das Nações Unidas lançou os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), sendo dezessete objetivos a serem alcançados na agenda 2030 que se desdobram em cento e sessenta e nove metas que englobam diversas dimensões do desenvolvimento sustentável (UNITED NATIONS, 2015).

Os dezessete ODS e suas metas foram criados, conforme Campbell (2017), com o objetivo de servir como um guia para cada nação se basear ao desenvolver suas políticas, programas e metas nacionais. Os ODS possuem uma agenda de

sustentabilidade muito ampla, porém necessária para alcançar as ambiciosas metas que abordam principalmente as causas da pobreza e as necessidades de desenvolvimento para todas as pessoas, porém é necessário que o governo, a sociedade civil, o setor privado e o terceiro setor trabalhem juntos (CAMPBELL, 2017).

Apesar da existência de metas globais como os ODS, que auxiliam as organizações a atuarem de maneira mais sustentável, é necessário entender os motivadores para a empresa inserir a sustentabilidade na sua estratégia de negócio.

Pode-se considerar como um motivador global para a sustentabilidade, os efeitos irreversíveis sobre o meio ambiente causados pelo crescimento da industrialização, tornando a prevenção da poluição e a correta utilização dos recursos naturais imprescindíveis para o desenvolvimento sustentável (HART; MILSTEIN, 2004).

Outro motivador é o relacionamento da empresa com seus *stakeholders*, a proliferação da internet e dos meios de comunicação obriga as empresas a atuarem de maneira mais transparente, pois seus *stakeholders* se tornaram muito mais informados e ativos (HART; MILSTEIN, 2004). Há uma mudança na expectativa da sociedade quanto as práticas das empresas, é necessário agir com responsabilidade social e ambiental, e isto faz com que a sustentabilidade seja uma estratégia imperativa (ESTY; SIMMONS, 2011). Também pode-se considerar como motivador para a sustentabilidade, as novas tecnologias que surgem para tentar resolver as principais preocupações globais em torno do meio ambiente e, que ao inovarem podem criar nichos de mercado e tornar obsoletas antigas alternativas que não consideravam o desenvolvimento sustentável em suas práticas (HART; MILSTEIN, 2004).

Décadas atrás as empresas agiam de maneira reativa quanto as questões de sustentabilidade, somente mudavam alguma prática perante exigência do governo, porém atualmente este posicionamento reativo já não é suficiente para se manter e progredir no mercado. As preocupações centrais da sociedade passam por questões ambientais e sociais e por este motivo a sustentabilidade deveria ser um elemento central da estratégia de negócio (ESTY; SIMMONS, 2011).

Diante disto, para melhor compreensão de como as estratégias de sustentabilidade são executadas nas organizações, é necessário explorar as abordagens teóricas sobre estratégia. Segundo Ghemawat (2012), o termo

estratégia é utilizado desde a Grécia antiga e sofreu constantes adaptações, porém só deixou de ser vinculado a aspectos militares com o advento da Segunda Revolução Industrial. Estratégia, segundo Wright (2011, pag. 24), “[...]refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”.

Nas últimas décadas surgiram muitas escolas do pensamento estratégico, Mintzberg (2000) aponta que as primeiras escolas a surgirem, como a do Design e do Posicionamento, possuem uma natureza prescritiva, onde seu foco é em como as estratégias devem ser formuladas e não em como realmente são. Ainda segundo o autor, as escolas que surgem posteriormente, como a do Aprendizado, demonstram uma natureza descritiva, se preocupando mais em como as estratégias são de fato elaboradas.

Os estudos sobre o tema continuam a evoluir e, nos últimos anos, tem ocorrido uma transformação, onde a ideia de estratégia como algo que a organização tem, dá lugar a uma visão da estratégia como uma prática, sendo a estratégia algo que as pessoas fazem (WHITTINGTON, 2006). À medida que as pesquisas avançam no campo da estratégia, os pesquisadores cada vez mais dirigem sua atenção para os micros processos e para as práticas que, em outro momento, foram negligenciadas pelas abordagens mais tradicionais (CHIA; MACKAY, 2007). Ao encontro disto, para o alcance dos objetivos deste estudo, o tema estratégia será abordado pela perspectiva da *Strategy as Practice* (SAP) ou Estratégia com Prática.

Conforme Jarzabkowski (2009), SAP se concentra na execução da estratégia, considerando as pessoas que executam as práticas, as práticas em si e como são realizadas. Para a autora, o crescimento das pesquisas sobre SAP, é devido a uma insatisfação com as teorias tradicionais de estratégia. Whittington (2006) destaca que os praticantes da estratégia são todos que, de certa forma, criam, moldam e executam as estratégias, não se restringindo somente aos altos executivos pois, nesta perspectiva, muitos outros também participam da execução da estratégia.

Ao se estudar como ocorrem as estratégias de sustentabilidade, considerando seus praticantes, suas práticas e como essas práticas são realizadas, será possível descobrir novas formas de promover o desenvolvimento sustentável nas organizações.

Neste contexto, há as cooperativas que segundo a Aliança Cooperativa Internacional – ACI (2019):

As cooperativas são empresas centradas nas pessoas, pertencentes, controladas e administradas por e para que seus membros realizem suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns. As cooperativas reúnem as pessoas de maneira democrática e igualitária. Quer os membros sejam clientes, funcionários, usuários ou residentes, as cooperativas são democraticamente gerenciadas pela regra de 'um membro, um voto'. Os membros compartilham direitos iguais de voto, independentemente da quantidade de capital que investem na empresa. Como empresas movidas por valores, não apenas pelo lucro, as cooperativas compartilham princípios acordados internacionalmente e agem em conjunto para construir um mundo melhor por meio da cooperação. Colocando justiça, igualdade e justiça social no coração da empresa, as cooperativas em todo o mundo estão permitindo que as pessoas trabalhem juntas para criar empresas sustentáveis que geram empregos a longo prazo e prosperidade (ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL, 2019).

No Brasil, segundo dados da Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB (2019), existem 6.828 cooperativas, que contam com mais de 14 milhões de cooperados. Um dos ramos de maior representatividade no cooperativismo é o crédito que, conforme o Banco Central do Brasil (2018), tem tido grande destaque no Sistema Financeiro Nacional, cooperativas do ramo crédito possuem 9,9 milhões de cooperados e mais de 5 mil postos de atendimento, um destaque é que pelo menos 184 municípios brasileiros contam apenas com o atendimento de cooperativas, geralmente são municípios com menos de 15 mil habitantes, isto reforça o papel de inclusão que as cooperativas promovem na sociedade.

Conforme Carvalho (2011), devido a preocupação da população, governos, sindicatos e outras entidades, a busca por uma atuação que promova o desenvolvimento sustentável se tornou uma premissa das organizações atualmente, mas nas cooperativas, que trazem em sua finalidade agregar valor as pessoas, estabelecer estratégias que incorporem questões de desenvolvimento social compatibilizando sociedade e sustentabilidade, devem ser práticas inerentes e constantes.

Os empreendimentos cooperativos são muito relevantes para o desenvolvimento sustentável, por possuírem aspectos intrinsecamente relacionados com ações de sustentabilidade, como por exemplo o incentivo para que os cooperados preservem seus patrimônios, mantendo uma relação de equilíbrio com a natureza e zelando pelo meio ambiente (SCHNEIDER, 2015).

Mas é necessário ressaltar que o empreendimento cooperativo difere das empresas não cooperativas, conforme Bialoskorski (2012), a diferença ocorre na forma como se relacionam os fatores de produção, capital e trabalho na cooperativa, assim como sua gestão democrática, onde cada cooperado representa um voto independente do volume de capital individual, e os ganhos são distribuídos proporcionalmente ao trabalho realizado por cada um.

Neste cenário, em que as organizações tem buscado agir de maneira mais sustentável, implantando práticas estratégicas como programas sociais nas comunidades, programas de inclusão e diversidade e neutralização de carbono, mantendo a viabilidade econômica do negócio, surgem algumas questões: Como as cooperativas buscam promover um desenvolvimento sustentável? A forma de funcionamento de uma cooperativa por si só já promove um desenvolvimento sustentável? Como são as práticas de sustentabilidade em uma cooperativa? Quem realiza essas práticas, e como são realizadas? Quais contextos influenciam estas práticas?

No intuito de ampliar a compreensão sobre o cenário exposto, o presente estudo irá se concentrar na análise das *práticas*, *práxis* e *praticantes* que se envolvem nas estratégias de sustentabilidade das cooperativas. Com isto, tem se como pergunta de pesquisa deste estudo: Quais as práticas estratégicas de sustentabilidade de uma cooperativa de crédito que se destaca no cenário brasileiro?

## 1.1 Problema

Quais as práticas estratégicas de sustentabilidade de uma cooperativa de crédito que se destaca no cenário brasileiro?

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar as práticas estratégicas de sustentabilidade de uma cooperativa de crédito que se destaca no cenário brasileiro e propor um *framework* para o desenvolvimento sustentável das cooperativas.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Averiguar como o tema sustentabilidade, no planejamento estratégico, é tratado e implementado pela cooperativa pesquisada;
- b) Mapear as práticas de sustentabilidade que são realizadas pela cooperativa de crédito pesquisada;
- c) Identificar os fatores impulsionadores e restritivos para o planejamento e execução das práticas de sustentabilidade;
- d) Propor possíveis diretrizes para a execução de estratégias de sustentabilidade, aderente a uma organização cooperativa.

### 1.3 Justificativa e Motivação

Há uma carência de estudos sobre estratégias de sustentabilidade no cooperativismo, e isto se evidencia em estudos como o de Fonseca et al. (2014) em que os autores realizaram uma pesquisa exploratória e descritiva de natureza bibliométrica buscando artigos, na base de dados da *Web of Science*, sobre cooperativismo e sustentabilidade. Os autores destacam, como uma das conclusões do estudo, que os artigos encontrados, na maioria das vezes, são referentes ao conceito de sustentabilidade com alguma relação à cooperação, mas não ao conceito de cooperativas como organização.

Para este estudo, realizou-se uma nova pesquisa, em 2020, na base de dados da *Web of Science*, utilizando como filtro as palavras *cooperativism*, *cooperative* e *sustainability*, onde foi possível localizar 43.111 artigos. Dos artigos localizados, analisando-se os títulos, pode-se concluir que de maneira similar aos estudos de Fonseca et al. (2014), a maioria não se refere a estratégias de sustentabilidade em organizações cooperativas, considerando as singularidades do modelo de negócio, mas sim ao conceito de cooperação ou, ainda, à sustentabilidade como a longevidade dos modelos cooperativos.

Para as cooperativas, o presente estudo pode vir a ser uma oportunidade de um novo olhar para as práticas de sustentabilidade que considerem as peculiaridades de uma organização cooperativa. Desta forma, podendo servir como fator de competitividade no mercado, sem se distanciar da sua natureza social.

Por fim, é necessário destacar que toda e qualquer evolução sobre as práticas de sustentabilidade nas organizações, impactam toda sociedade. Sendo os resultados deste estudo, para além do avanço de conhecimento acadêmico e aumento de competitividade das cooperativas, um meio de promover o desenvolvimento sustentável da sociedade.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Sustentabilidade

Tema extremamente presente no cenário corporativo atualmente, a sustentabilidade começa a ganhar maior notoriedade a partir de 1987, na *World Commission on Environment and Development*, onde divulga-se o relatório intitulado *Nosso Futuro Comum*, também conhecido como Relatório de Brundtland, nesta ocasião foi difundido o conceito de desenvolvimento sustentável como “aquele que atende as necessidades das gerações atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem as suas necessidades e aspirações” (WCED, 1987, p. 8). Apesar do conceito ter sido amplamente difundido (HART; MILSTEN, 2004), a sustentabilidade tornou-se tema de diversos debates, tanto acadêmicos quanto corporativos.

Conseqüentemente, a Organização das Nações Unidas – ONU realizou outras importantes conferências para dar continuidade as discussões, como a Eco-92 no Rio de Janeiro, a Rio +10 em 2002 em Joanesburgo e, novamente, no Rio de Janeiro em 2012 a RIO +20, certamente o maior ganho que estas conferências trouxeram foi o aumento de conscientização da humanidade sobre os problemas ambientais (BOFF, 2016). O tema se torna ainda mais complexo, motivando maiores debates, quando analisado no ambiente organizacional, onde os autores ainda divergem sobre qual seria a conceituação ideal da sustentabilidade corporativa e a melhor abordagem de aplicação.

Seguindo a conceituação de desenvolvimento sustentável, difundida pelo Relatório de Brundtland, onde a sustentabilidade tem como objetivo garantir equidade de oportunidades entre as gerações, Bansal e Desjardine (2014, p. 2), definem a sustentabilidade no ambiente organizacional como: “a capacidade das empresas de responder às suas necessidades financeiras de curto prazo sem

comprometer a capacidade delas (ou de outras pessoas) de atender às suas necessidades futuras”.

A busca pelo desenvolvimento sustentável, conforme Gladwin (1995), nada mais é do que um processo para desenvolver a humanidade, de maneira inclusiva, conectada, equitativa, prudente e segura. Para o autor a sustentabilidade deve promover inclusão dos sistemas ambientais e humanos, além de conexão entre os maiores desafios globais, não há como atingir os objetivos econômicos sem alcançar os sociais e ambientais. A sustentabilidade também depende de equidade, provendo justiça entre as gerações e entre as espécies, assim como prudência e segurança para evitar o desequilíbrio dos ecossistemas ambientais e sociais que possam comprometer a segurança da nossa própria existência (GLADWIN, 1995).

Para Boff (2016), a sustentabilidade vai além de apenas desenvolvimento ou crescimento, ela deve abranger todos os aspectos da vida, indo do indivíduo, às comunidades, à cultura, à política, às indústrias e englobando todos os ecossistemas do planeta. Assim, a sustentabilidade é definida, nas palavras de Boff (2016, p. 17) como: “um modo de ser e de viver que exige alinhar as práticas humanas às potencialidades limitadas de cada bioma e às necessidades das presentes e das futuras gerações”.

Dentre diferentes definições que surgiram se destaca o conceito do *Triple Bottom Line*, criado por John Elkington em 1990, que sugere que o desenvolvimento sustentável só acontece se for economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente correto (ESTY; SIMMONS, 2011; BOFF, 2016). Conforme Elkington (1998), as empresas devem utilizar como critério em suas estratégias organizacionais os três pilares: *Profit* (lucro), *People* (pessoas) e *Planet* (planeta).

Corroborando, Hahn e Figge (2011), acrescentam que ao considerar esta abordagem dos três pilares, as organizações levam em consideração não só a escassez econômica, mas também a ambiental e social.

### 2.1.1 Os três pilares da Sustentabilidade

Conforme mencionado anteriormente, o *Triple Bottom Line* se tornou o conceito mais utilizados para se referir a sustentabilidade, a seguir é apresentado um detalhamento de cada um dos três pilares deste conceito.

#### 2.1.1.1 Ambientalmente correto

As questões ambientais influenciam diretamente no resultado das organizações, sendo assim todos os departamentos de uma organização deveriam buscar eficiência na redução de impacto ambiental, tem de haver ações sistêmicas (SCHALTEGGER; FIGGE, 2000). Talvez este seja o pilar que requeira maior atenção, conforme Boff (2016), o ser humano progride no seu desenvolvimento as custas dos recursos do planeta, tomando para si tudo que considera útil e gere alguma forma de lucro, porém o planeta está cada vez mais incapaz de conseguir se regenerar.

Na visão otimista de Esty e Simmons (2011), a organização comprometida com o desenvolvimento sustentável, deveria eliminar seus desperdícios e utilizar como matéria prima somente materiais de recursos renováveis que estivessem sendo gerenciados de tal forma que não esgote o estoque destes recursos. Mesmo investindo atenção e esforços no pilar ambiental, que é algo necessário, o pilar econômico é extremamente vital, conforme Schaltegger e Figge (2000), somente com proteção ambiental economicamente eficiente a empresa causará impacto, pois uma empresa engajada nas questões ambientais que não seja economicamente viável, não sobreviverá no mercado e seu impacto positivo no meio ambiente também deixará de ocorrer.

#### 2.1.1.2 Economicamente viável

As organizações, naturalmente, já são direcionadas a buscar maior lucratividade e, para Hart e Milstein (2004), há enormes oportunidades para as empresas criarem valor por meio de novos produtos e serviços inovadores, que busquem resolver os principais desafios relacionados à sustentabilidade. Porém, Boff (2016) destaca que este é o pilar mais difícil de ser trabalhado pelas empresas, visto que desenvolvimento e sustentabilidade seguem lógicas diferentes. Conforme o autor, a ideia de desenvolvimento, de uma empresa, é de algo crescente, de acúmulo de riqueza e linear que supõe a exploração de recursos naturais, enquanto a sustentabilidade segue a lógica circular e includente, semelhante a ecossistemas da natureza.

### 2.1.1.3 Socialmente justo

As organizações têm sido reconhecidas como potenciais agentes de mudança, frente aos desafiadores e complexos problemas sociais que só aumentam pelo mundo (HAHN et al., 2016). Conforme Hart e Milstein (2004), problemas como o aumento populacional, a crescente desigualdade social e pobreza, fazem com que o desenvolvimento social seja imprescindível para o desenvolvimento sustentável, porém este desenvolvimento terá de seguir uma lógica diferente da atual a fim de evitar ainda mais problemas ecológicos.

### 2.1.2 Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Atualmente, os principais norteadores da sustentabilidade são os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (ODS). Lançados em 2015, em Nova York, pela Assembleia Geral das Nações Unidas, os ODS são compostos por dezessete objetivos a serem alcançados até 2030 (UNITED NATIONS, 2015). Conforme Kwatra e Boelt (2015), os ODS tem como base os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), que proporcionaram grandes avanços para o desenvolvimento sustentável entre os anos de 2000 e 2015, porém os ODS possuem uma agenda muito mais ambiciosa a ser alcançada até 2030.

Os dezessete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, se desdobram em cento e sessenta e nove metas altamente exigentes que visam lidar com problemas como erradicação da pobreza, da fome e da desigualdade, além de englobar temas como educação, igualdade de gênero, mudanças climáticas e paz e justiça universal (KWATRA; BOELT, 2015). Tais objetivos a serem alcançados até 2030 necessitam de uma cooperação global, é necessário que governos, setor privado, sociedade civil, sistemas das Nações Unidas e demais *stakeholders* se envolvam e apliquem os ODS em suas realidades de acordo com seus recursos disponíveis (UNITED NATIONS, 2015).

Ao se analisar de maneira mais ampla os conceitos de sustentabilidade corporativa, percebe-se muitas semelhanças com a responsabilidade social corporativa. E isto provoca muitos entendimentos errôneos acerca dos dois temas, tanto no ambiente acadêmico como no organizacional. A seguir, é apresentado

conceitos e abordagens da responsabilidade social corporativa em caráter de distinção da sustentabilidade corporativa.

### 2.1.3 Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa

Muitas empresas ainda permaneçam com a mentalidade de responsabilidade social, onde as questões sociais são consideradas de forma periférica ao invés de estarem no centro da estratégia, isto se deve à ausência de um modelo geral que oriente as organizações (PORTER; KRAMER, 2011). Este problema fica muito nítido nos relatórios de sustentabilidade, onde as organizações reportam à sociedade seu posicionamento sustentável.

Se você olhar para esses relatórios, todos parecem cobrir os mesmos tópicos e raramente abordam especificamente os detalhes relacionados às definições de sustentabilidade; você fica com a impressão de que as empresas acabaram de entrar na onda da sustentabilidade e estão tentando selecionar a palavra da moda mais recente para descrever suas atividades de Responsabilidade Social Corporativa (CARROL, 2015, P. 7).

A responsabilidade social corporativa (RSC) pode ser entendida como toda ação da empresa que objetiva proporcionar um bem social, que esteja além dos interesses da empresa e que não seja algo definido por lei (MCWILLIAMS; SIEGEL, 2001). Na mesma linha de pensamento, Carrol (2015), afirma que a RSC representa um conceito global de que as empresas devem fazer mais pela sociedade do que apenas ganhar dinheiro, devem ir além do que as leis exigem. O autor ainda ressalta que a ética e a filantropia são formas socialmente responsáveis de atender as expectativas da sociedade e, as organizações que almejam prosperar em um mercado global e competitivo, devem considerar as preocupações dos *stakeholders* em suas políticas, tomadas de decisão e operações.

Percebe-se que a RSC amplia os objetivos da empresa, para além de simplesmente buscar maior lucratividade.

As empresas socialmente responsáveis são vistas como respondendo às necessidades e desejos das partes interessadas, incluindo não apenas acionistas, mas também clientes, funcionários, fornecedores, governos e comunidades (BANSAL et al., 2015, p. 4).

Muitos conceitos da RSC são semelhantes aos da sustentabilidade, mas a diferença crucial entre os dois temas é o fator tempo, como afirma Bansal e

Desjardine (2014, p. 2) “o tempo é central para a sustentabilidade, o que a diferencia de outros conceitos semelhantes, como responsabilidade social corporativa (RSC)”.

A sustentabilidade no ambiente organizacional exige um gerenciamento de longo prazo, o tempo é o fator central para a sustentabilidade, pois as organizações devem gerenciar os *trade-offs* intertemporais ao considerarem objetivos de curto e longo prazo (BANSAL; DESJARDINE, 2014). Sobre a sustentabilidade em comparação à RSC, Carrol (2015, p. 7) esclarece que:

Sua principal vantagem é que tende a enfatizar a perspectiva de longo prazo, engloba fatores econômicos, sociais e ambientais e incorpora explicitamente uma preocupação para as gerações futuras, que há décadas é uma preocupação principal dos ambientalistas.

Conforme Bansal e Desjardine (2014), por outro lado a RSC não requer das organizações esse *trade-off* intertemporal. Compreendida a diferença entre sustentabilidade e responsabilidade social corporativa, na sequência são apresentadas as diferentes abordagens organizacionais sobre a sustentabilidade.

#### 2.1.4 Diferentes abordagens da Sustentabilidade Corporativa

Apesar da sustentabilidade corporativa ser um tema cada vez mais presente na comunidade acadêmica e de negócios, ela ainda não possui um conceito preciso (GLADWIN, 1995; HAHN; FIGGE, 2011; CARROLL, 2015). Porém, é possível perceber um consenso entre os autores de que a sustentabilidade corporativa se trata de obter resultados econômicos, sociais e ambientais por meio de uma abordagem multifacetada (HAHN; FIGGE, 2011). É possível que esse debate ainda se estenda pelas próximas décadas, assim como previu Gladwin (1995, p. 6): “Aceitamos que o debate sobre o significado do desenvolvimento sustentável continue e deva continuar por um longo tempo, e que nossa concepção abstrata escolhida seja apenas uma das muitas que podem ser oferecidas no momento”.

Ao se analisar as diferentes abordagens da sustentabilidade corporativa verifica-se a necessidade de uma distinção fundamental sobre o tema, conforme Hahn e Figge (2011), sustentabilidade corporativa pode ser abordada pela perspectiva social ou organizacional. Sendo que, conforme os autores, na perspectiva social a organização contribui para a integridade ambiental, a prosperidade econômica e a equidade social, a existência da empresa se justifica na

sua contribuição para o desenvolvimento sustentável no nível social. Já na perspectiva organizacional, a sustentabilidade corporativa é entendida como o desenvolvimento sustentável da organização, seu próprio desenvolvimento e seu crescimento, as questões sociais e ambientais só são consideradas se corresponderem a alguma restrição ou oportunidade de mercado (HAHN; FIGGE, 2011).

Apesar da evolução da sustentabilidade no âmbito organizacional, as empresas se encontram em momentos diferentes de maturidade em relação ao tema e, conforme Dyllick e Muff (2016), isto gera uma desconexão entre o nível da sustentabilidade corporativa e o desenvolvimento sustentável em nível global. Para melhor compreensão, é possível dividir os modelos de abordagem da sustentabilidade corporativa em quatro níveis, conforme Dyllick e Muff (2016):

*Business-as-usual: The Current Economic Paradigm.* Neste primeiro nível, a sustentabilidade corporativa nem é reconhecida. O grande objetivo é gerar valor para os acionistas por meio da maximização do lucro e aumento de valor de mercado. O impacto da empresa na sociedade e meio ambiente é abordado como custos externalizados, não sendo medidos nem relatados. A estratégia de negócio é feita de dentro para fora, isto é, todo o planejamento é realizado a partir dos interesses da empresa (DYLLICK; MUFF, 2016).

*Business Sustainability 1.0: Refined Shareholder Value Management.* O impacto das preocupações sociais e ambientais, muitas vezes colocado em evidência por ONGs, mídia, legislação ou governo, traz novos desafios às organizações. Desta forma, as empresas buscam incorporar a sustentabilidade corporativa, levando em consideração questões de sustentabilidade na tomada de decisão. Porém, o verdadeiro motivador destas mudanças são a mitigação de riscos, aproveitamento de oportunidades, posicionamento de mercado, reputação e atender a demanda dos novos consumidores. Isto é, o objetivo de gerar valor para os acionistas ainda permanece no centro da estratégia. Os autores consideram esta abordagem como um primeiro passo para integração da sustentabilidade ao negócio da empresa, apesar de que ela ainda define o sucesso do negócio unicamente pela lente econômica empresa (DYLLICK; MUFF, 2016).

*Business Sustainability 2.0: Managing for the Triple Bottom Line.* Neste segundo nível a organização não se limita em apenas reconhecer as preocupações sociais e ambientais, adicionando ao foco econômico. A empresa já amplia sua

percepção de criação de valor para além dos acionistas, acrescentando valores sociais e ambientais, utilizando a abordagem do *Triple Bottom Line*. A criação de valor deixa de ser entendida como um efeito colateral do negócio da empresa, passando a ter programas e objetivos específicos para as questões de sustentabilidade, além de mensurar e reportar sobre seus impactos. Para os autores, essa ainda não é a verdadeira sustentabilidade e sua perspectiva ainda é de dentro para fora empresa (DYLLICK; MUFF, 2016).

*Business Sustainability 3.0: Truly Sustainable Business*. Organizações que desenvolvem a sustentabilidade corporativa neste nível, não abordam a sustentabilidade como iniciativas para minimizar seu impacto na sociedade e meio ambiente, elas buscam formas de criar impacto positivo nas questões críticas e relevantes para a sociedade e o planeta. Estas organizações veem a sustentabilidade na perspectiva de fora para dentro, se questionando como podem ajudar a resolver os desafios sociais que demandem recursos e competências que a organização possui a disposição. Assim, elas transformam os desafios da sustentabilidade em oportunidades de negócios, porém negócios que beneficiem a organização e todos os demais *stakeholders* (DYLLICK; MUFF, 2016).

Para além das diferentes abordagens de sustentabilidade corporativa, existem as motivações que levam as empresas a se comprometerem com o desenvolvimento sustentável. De acordo com Bansal (2005), estas motivações decorrem de duas diferentes perspectivas; da visão baseada em recursos e a Teoria Institucional. Na visão baseada em recursos, os recursos tangíveis e intangíveis da organização e a capacidade de desenvolver e gerenciar estes recursos determina sua vantagem competitiva (BARNEY, 1995). Com isto, a lógica da visão baseada em recurso se aplica perfeitamente bem à sustentabilidade corporativa, devido a necessidade de investir recursos financeiros e humanos e, também, devido as mudanças de tecnologia, legislação e forças de mercado que são criadas a partir de oportunidades baseadas na sustentabilidade (BANSAL, 2005).

Ainda conforme o Bansal (2005), a Teoria Institucional tem sua ênfase no contexto e nas normas sociais do ambiente em que a empresa desenvolve suas atividades, sendo importante possuir estratégias para lidar com tais normas que impactam na capacidade da organização de ter acesso aos recursos do mercado. Para o autor, abordar a sustentabilidade corporativa na perspectiva da Teoria Institucional, contribui para a aceitabilidade e legitimidade da empresa perante a

sociedade, cada vez mais questões do desenvolvimento sustentável estão se tornando institucionais por meio de regulamentações e acordos internacionais.

Apesar das diferentes abordagens que a sustentabilidade corporativa recebe, o verdadeiro debate se concentra na relação entre o desempenho das ações de desenvolvimento sustentável da organização e o seu desempenho econômico (SCHALTEGGER; SYNNESTVEDT, 2002). Para os autores, existe a visão de que a sustentabilidade exige custos extras, reduzindo assim o lucro da empresa, mas também há quem argumente o contrário, que o bom desempenho da sustentabilidade corporativa gera economia de custos e aumento das vendas e, desta forma, melhora o desempenho econômico da organização.

Uma das estratégias mais disseminadas, para conciliar o progresso econômico e o desenvolvimento social, é a criação de valor compartilhado. Para Porter e Kramer (2011), a criação de valor compartilhado ocorre por meio de um conjunto de práticas e políticas operacionais, que conectam o aumento de vantagem competitiva ao progresso nas questões e desafios sociais. Há três frentes principais na estratégia de valor compartilhado: produtos ou serviços que atendam às necessidades sociais, redefinição da produtividade na cadeia de valor e o aprimoramento de *clusters*, para priorizar compras locais e cadeias de suprimento menos dispersas (PORTER; KRAMER, 2011).

Com a análise de diferentes abordagens da sustentabilidade corporativa, percebe-se a necessidade de compreender como isto influencia o desempenho econômico da empresa, para tal compreensão, Schaltegger e Synnestvedt (2002) apontam que mais importante do que saber o nível de desempenho da sustentabilidade, é a necessidade de compreender o modelo de gestão de sustentabilidade da organização. Percebe-se que para compreender a estratégia de desenvolvimento sustentável, assim como os motivadores para a organização ter iniciativas sustentáveis e as diferentes formas de abordagem do tema, é necessário compreender a estratégia principal da organização. E, para se compreender melhor as diferentes estratégias, a seguir serão apresentadas as diferentes teorias da estratégia organizacional.

## 2.2 Teorias da Estratégia

No ambiente corporativo, a estratégia é considerada uma atividade-chave dos executivos, porém é uma palavra definida de uma forma, mas constantemente utilizada de outra forma (MINTZBERG et al, 2000). Se a busca for por estabelecer uma definição, podemos entender estratégia como “planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização” (WRIGHT et al., 2011, p. 24). Mas também, podemos compreendê-la “como atividade socialmente realizada, construída por meio de ações, interações e negociações de múltiplos atores e práticas situadas nas quais eles se baseiam” (JARZABKOWSKI et al., 2007, p. 8). Tal contraste nas conceituações, se deve ao fato de que a disciplina de estratégia possui diferentes escolas de pensamento, que há mais de cinquenta anos tem contribuído com o avanço do tema.

Dentre as escolas de pensamento estratégico, a literatura sobre o tema teve amplo domínio, nas últimas décadas, da abordagem de escolha racional orientada ao conteúdo da estratégia e da abordagem centrada no processo (GAVETTI; RIVKIN, 2007).

Com forte influência dos trabalhos basilares de Andrew (1971) e Ansoff (1965), a abordagem orientada ao conteúdo da estratégia buscou entender o que (*what*) é necessário para elaborar uma estratégia, definindo o melhor posicionamento em um ambiente competitivo, com base em seus recursos (GAVETTI; RIVKIN, 2007; CHIA; MACKEY, 2007). Esta abordagem, conforme Mintzberg et al (2000) é de natureza prescritiva, pois está mais preocupada em como as estratégias devem ser e não em como elas realmente são. Conforme Whittington (1996), essas primeiras abordagens mantinham o foco em ferramentas analíticas de competências centrais, além de análises de estrutura da indústria para tomada de decisões gerenciais.

Apesar de ter contribuído muito para os estudo sobre estratégia, as abordagens com ênfase no conteúdo de estratégia ficaram muito limitadas ao nível macro, com conceitos amplos que não capturam a complexidade e a dinâmica da relação do conteúdo da estratégia e a realidade em que ela acontece (JOHNSON et al., 2003; CHIA; MACKAY, 2007).

Uma das principais críticas à abordagem de conteúdo é o distanciamento entre a formulação da estratégia e sua execução, além de sua orientação econômica

negligenciando os aspectos sociais e políticos que impactam o desenvolvimento da estratégia (MINTZBERG et al., 2000). Outra crítica que Mintzberg et al. (2000) ressaltam, são as decisões estratégicas baseadas apenas em cálculos sem considerar os processos. Ao analisar as principais abordagens focadas no conteúdo da estratégia, Johnson et al. (2003, p. 6) argumentam que “as fraquezas existentes de cada uma são claramente rastreáveis a um desapego simplificador que deixa de fora a atividade”.

Diante das críticas à abordagem de conteúdo, surge a abordagem processual. Esta abordagem trouxe consideráveis contribuições à disciplina de estratégia (JOHNSON et al., 2003). Conforme o autor, a partir desta abordagem a estratégia é vista como um fenômeno organizacional, o processo estratégico passa a considerar as políticas internas e as tensões organizacionais como fatores relevantes nos resultados estratégicos. A abordagem processual se caracteriza por cinco pressupostos de análise;

[...] primeiro, os processos são considerados inseridos no contexto; segundo, os processos são vistos como temporalmente interconectados; terceiro, o contexto e as ações são tomadas como interações entre si; quarto, processos estão ligados a resultados; e quinta, explicações holísticas, e não lineares, do processo devem ser preferidas (CHIA; MACKAY, 2007. P. 221).

Nesta corrente de estudos sobre estratégia, pode-se destacar o conceito de “estratégia emergente” (MINTZBERG, 1985, p. 271) que aborda a formação da estratégia sob uma perspectiva mais aberta, condizente com uma realidade em constante evolução, diferente das abordagens anteriores baseadas em ambientes permanentemente estáveis.

Contudo, a abordagem processual também recebeu críticas. Para Whittington (1996), na abordagem processual, o foco ainda se mantém numa visão macro da organização e se ignora a relevância das práticas comuns do dia a dia realizada pelos praticantes da estratégia. Apesar de ter contribuído para humanizar o campo estratégico, a principal crítica à abordagem processual é que ainda subestima o papel do agente individual na formulação da estratégia, mantendo a predominância de uma visão macro (JOHNSON et al., 2003).

Ainda que as abordagens com foco no conteúdo da estratégia e a processual tenham contribuído muito para as pesquisas em estratégia, as críticas recebidas pelas duas abordagens sinalizam uma não compatibilidade com a intenção deste

estudo, de compreender a formulação das estratégias de sustentabilidade, considerando as relações entre os indivíduos e as singularidades de uma cooperativa.

### 2.2.1 *Strategy as Practice*

Diante das críticas às abordagens tradicionais da estratégia, surge a *Strategy as Practice* (SAP), ou Estratégia como Prática, nesta perspectiva a estratégia deixa de ser entendida como algo que a organização tem, sendo compreendida pelo o que as pessoas da organização fazem (JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON, 2006; VAARA; WHITTINGTON, 2012). Esta seção apresenta uma análise do conceito e da fundamentação desta corrente da pesquisa em estratégia.

De acordo com Chia (2004, p. 29) “a pesquisa estratégica tem tido uma ‘virada prática’ nos últimos anos”. Conforme o autor, é crescente o apelo em abordar os microprocessos e práticas do ambiente organizacional que impactam significativamente os resultados estratégicos, ao contrário das abordagens macro, baseadas em recursos que tiveram extenso domínio da literatura sobre estratégia. A SAP tem em seus principais conceitos, grande influência da chamada *Practice Turn* ou Virada Prática que, na década de 1970, surgiu como uma alternativa conceitual frente a insatisfação com o complexo cenário das teorias contemporâneas (RECKWITZ, 2002).

A abordagem da SAP se torna única pela mudança na concepção sobre a formação da estratégia, onde a constituição e reconstituição da estratégia ocorre por meio das ações dos indivíduos conhecedores da estratégia (JARZABKOWSKI, 2005).

Assim como a tradição de planejamento mais antiga, ela também é voltada para o nível gerencial, mas agora o foco é mais amplo que a simples análise da direção estratégica: a questão é como gerentes e consultores agem e interagem em toda a sequência de elaboração da estratégia. (WHITTINGTON, 1996, p. 732).

Percebe-se uma ênfase na análise do indivíduo, pois conforme Jarzabkowski e Spee (2009) a compreensão da estratégia requer reconhecer as implicações de quem faz, como faz e o que utiliza para fazer, sendo assim necessário colocar o indivíduo no centro da pesquisa de estratégia.

Apesar da SAP ter pontos em comum com outras abordagens, como a abordagem processual, seu foco nas implicações dos atores e suas ações pelas práticas organizacionais e sociais, fornece uma alternativa distinta aos modelos tradicionais de estratégia que há tempos dominam o campo da estratégia (VAARA; WHITTINGTON, 2012).

Desde a abordagem de conteúdo da estratégia, a abordagem processual e a SAP, percebe-se grandes contribuições para o campo da estratégia e distintas perspectivas de análise, que se apresentam de maneira consolidada no quadro a seguir, elabora por Souza (2011).

Quadro 1 - Três abordagens para o estudo da estratégia

Abordagem	Conteúdo de Estratégia	Processo de Estratégia	Estratégia como Prática
<b>Foco de análise</b>	Qual é a estratégia correta para uma organização?	Como a estratégia é criada e realizada?	Como a estratégia é redefinida durante sua execução pelos profissionais e ferramentas envolvidas?
<b>Principal Benefício</b>	Fornecer tipologias analíticas úteis.	Captura a dinâmica interna das organizações ao definir a estratégia.	Observa a inter-relação de gerentes, práticas e prática cotidiana na construção da estratégia.
<b>Principal Crítica</b>	Ignora a complexidade da aplicação da estratégia.	Foco em macroprocessos; marginaliza as ferramentas, atividades práticas e o poder de agência dos profissionais.	Problemas na definição de conceitos fundamentais para a estruturação dos estudos.
<b>Trabalhos Fundamentais</b>	Ansoff (1965); Andrews (1971); Porter (1980); Rumelt (1974).	Mintzberg (1978, 1994); Pettigrew (1985); Johnson (1987).	Whittington (1996, 2006); Jarzabkowski (2005).

Fonte: Elaborado por Souza (2011, p. 859)

Para aprofundar o conceito de SAP, na próxima seção é analisada cada um dos três elementos principais desta abordagem da estratégia: práxis, práticas e praticantes.

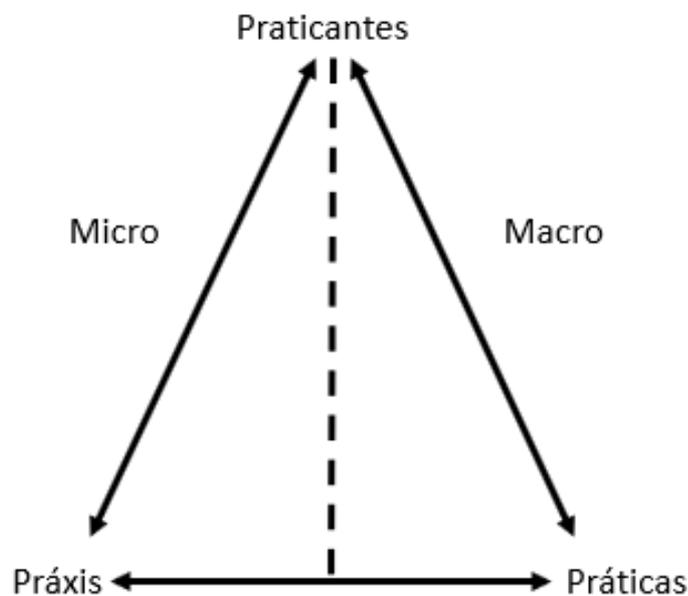
## 2.2.2 Práxis, Práticas e Praticantes

A perspectiva da SAP aborda três conceitos que se inter-relacionam como parâmetros de estudo. A práxis, se refere a prática real, ou seja, o que as pessoas realmente fazem; a prática é sobre as rotinas, comportamentos e normas que influenciam a forma de agir e utilizar ferramentas; praticantes são os atores que

realizam a atividade estratégica em suas práticas (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009; FENGTON; LANGLEY, 2011).

Conforme Whittington (2006, p. 619) “a aliteração dos três conceitos visa reforçar o senso de conexão mútua”. O autor defende a importância da reciprocidade dos três conceitos entre os níveis macro e micro da organização, como pode ser visto na figura 1.

Figura 1 - Relação dos três elementos principais de SAP nos níveis Micro e Macro



Adaptado de Fengton e Langley (2011, p. 1174)

Conforme Jarzabkwoski e Spee (2009), devido as pesquisas de SAP se preocuparem principalmente com o estudo dos praticantes, das práticas e das práxis como microfenômenos, surgiu a necessidade de vínculo entre o micro e macro. Com isto, as pesquisas de SAP têm tentado conectar os aspectos macro e micro pois “[...] como muitos autores observam, esse foco no micro tende a obscurecer a natureza incorporada da formulação de estratégias e a maneira como as interações localizadas moldam e são modeladas pelo contexto mais amplo” (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009, p. 3).

A seguir, é analisado cada um dos três principais elementos da perspectiva de SAP, a fim de se ampliar o entendimento da necessidade de interrelação entre eles.

### 2.2.2.1 Práxis

Toda atividade envolvida no trabalho estratégico é levada a sério na perspectiva da prática, nesse contexto a práxis pode ser entendida como “todas as várias atividades envolvidas na formulação deliberada e implementação de estratégias” (WHITTINGTON, 2006, P. 619).

Este primeiro elemento que compõe a perspectiva da SAP, a Práxis, recebeu diferentes conceituações. Como visto anteriormente, Whittington (2006) interpreta a práxis como atividades internas da organização que resultam na formulação e implementação da estratégia. Para o autor, a práxis acontece em momentos pontuais, ou numa sequência desses momentos, que poder ser de reuniões de conselhos, trabalhos de consultorias, projetos até conversas simples.

Já para Jarzabkowski et al. (2007), é na intersecção entre as atividades individuais de vários indivíduos e as normas sociais, políticas e econômicas pelas quais esses indivíduos agem e ao mesmo tempo ajudam a moldar.

A práxis pode, portanto, ser entendida no nível social mais amplo como um fluxo ou fluxos de atividade padronizados e texturizados ao longo do tempo, enquanto no nível mais micro, sua realização pode ser analisada por meio de ações, interações e negociações de múltiplos atores e práticas situadas que eles recorrem (JAZABKOWSKI et al., 2007. P.6).

O que parece ser consenso entre os autores, é o entendimento que a práxis é um conceito amplo que se operacionaliza nos diferentes níveis da organização, das atividades de rotinas formais e informais, que se molda por meio das interações entre os níveis (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI et al., 2007).

Os estudos sobre as práxis têm jogado luz a outros aspectos organizacionais que influenciam diretamente a formação da estratégia. Pois, de acordo com Vaara e Whittington (2012), a abordagem da SAP oportuniza a percepção da importância dos detalhes de nível micro, tais como capacidades internas, recursos e emergências que geralmente são descritos de maneira empírica por gestores dos níveis mais elevados. Os autores ainda acrescentam que, ao observar as práxis, conseqüentemente pode-se ampliar o foco no *strategic sensemaking*, ou no fazer sentido da estratégia, nos diferentes níveis da organização.

Conforme Vaara e Whittington (2012, p. 14), “[...] os estudiosos da SAP estão examinando cada vez mais a práxis não apenas para documentar a atividade em si,

mas também para esclarecer a natureza das práticas realizadas: práxis e práticas são mutuamente constitutivas”. Na próxima seção, é apresentado os conceitos sobre prática na perspectiva de SAP.

#### 2.2.2.2 Práticas

As práticas compõem um elemento de estudo essencial na pesquisa de SAP. No entanto, conforme Jarzabkowski e Spee (2009), é difícil analisar uma prática em separado, pois as práticas constituem conjuntos de atividades conectadas e inter-relacionadas. E isto se evidencia na conceituação de prática por Reckwitz (2002, p. 249):

[...] tipos de comportamentos rotineiros que consistem em vários elementos, interconectados entre si: formas de atividades corporais, formas de atividades mentais, 'coisas' e seu uso, um conhecimento de fundo na forma de compreensão, *know-how*, estados de emoção e conhecimento motivacional.

Para Whittington (2006), as práticas da estratégia ocorrem em níveis diferentes, interna e externa, no nível interno podem ser interpretadas nas rotinas, nos procedimentos e na cultura organizacional que modela a formação da estratégia. No entanto, a autor destaca que na teoria da prática também são consideradas as práticas mais amplas, externas à organização, como por exemplo as práticas de nível setorial e até mesmo práticas específicas de toda uma sociedade.

A definição de prática para Jarzabkowski e Spee (2009, p. 18), traz uma ênfase maior no indivíduo e na natureza ativa da prática, que pode ser entendida como “meios de fazer em que a organização é constituída, em vez de conceitos ou objetos estáticos a serem empregados”. A prática, na perspectiva de SAP, considera as emoções e motivações que muitas vezes podem não ser conscientemente compreendidas pelo indivíduo que executa a prática, não podendo assim ser considerada como algo empregado pelo indivíduo, mas sim como fator constitutivo da atuação estratégica (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

Com a atenção que os estudos de SAP despendem sobre as práticas estratégicas, elas se mostram complexas, flexíveis e polivalentes, apresentando

efeitos e contribuições que antes não eram identificados nas abordagens tradicionais (VAARA; WHITTINGTON, 2012).

### 2.2.2.3 Praticantes

Finalmente, os praticantes da estratégia, elementos de análise importantes da perspectiva prática, podem ser conceituados como os profissionais que “[...] moldam a atividade estratégica por meio de quem eles são, como agem e de quais práticas se baseiam nessa ação” (JARZABKOWSKI et al., 2007, p. 8).

Os praticantes têm papel relevante na construção das atividades estratégicas, porém é demasiadamente complexo identificar a relevância de cada praticante e como eles influenciam o desenvolvimento estratégico (JARZABKOWSKI et al., 2007). Percebe-se que os praticantes exigem uma análise mais ampla, para assim entendermos quais atores desempenham este papel.

Para Whittington (2006, p. 619) “praticantes da estratégia são aqueles que fazem o trabalho de criar, moldar e executar estratégias”. O autor ressalta que os praticantes não são apenas os executivos da organização, que é necessário incluir neste grupo os planejadores, gerentes intermediários e os consultores externos.

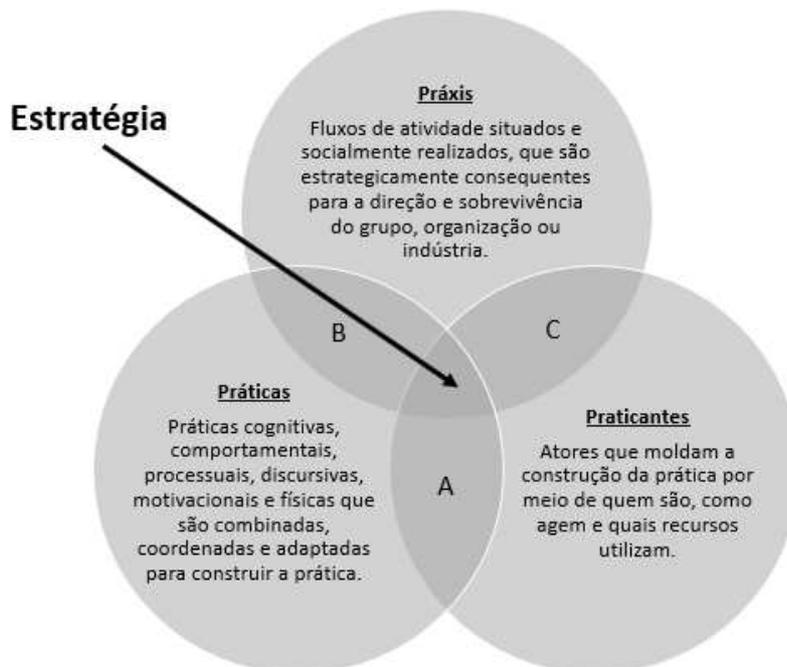
Na mesma linha, Jarzabkowski e Spee (2009), defendem que os praticantes podem ser analisados enquanto indivíduos ou grupos e, também, como praticantes internos e externos da organização. Para os autores, é possível analisar as atividades de um ator individual ou então as atividades de grupo, como por exemplo um grupo de gerentes intermediários. Os praticantes também podem se dividir entre internos, como um presidente ou um gerente de projeto, ou externos como, por exemplo, consultores, sindicatos e regulares de mercado (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

### 2.2.3 Integrando Práxis, Práticas e Praticantes

A revisão conceitual realizada anteriormente sobre a práxis, prática e praticantes fornece indícios de como a estratégia se desenvolve por esses três elementos. Nesta seção, é apresentada os formatos de integração dos principais autores de SAP.

Conforme Jarzabkowski et al. (2007), mesmo que as pesquisas em SAP envolvam análises de práticas, práxis e praticantes, alguns estudos podem ter um foco maior em determinados temas. Ainda assim, a autora defende que os três temas estão interconectados, não sendo possível estudar um sem considerar a influência dos outros. Como pode ser visto na figura 2, a autora defende que “a estratégia ocorre no nexo entre práxis, práticas e profissionais” (JARZABKOWSKI et al., 2007, p. 9).

Figura 2 - Estratégia como o nexo entre práxis, prática e praticantes.

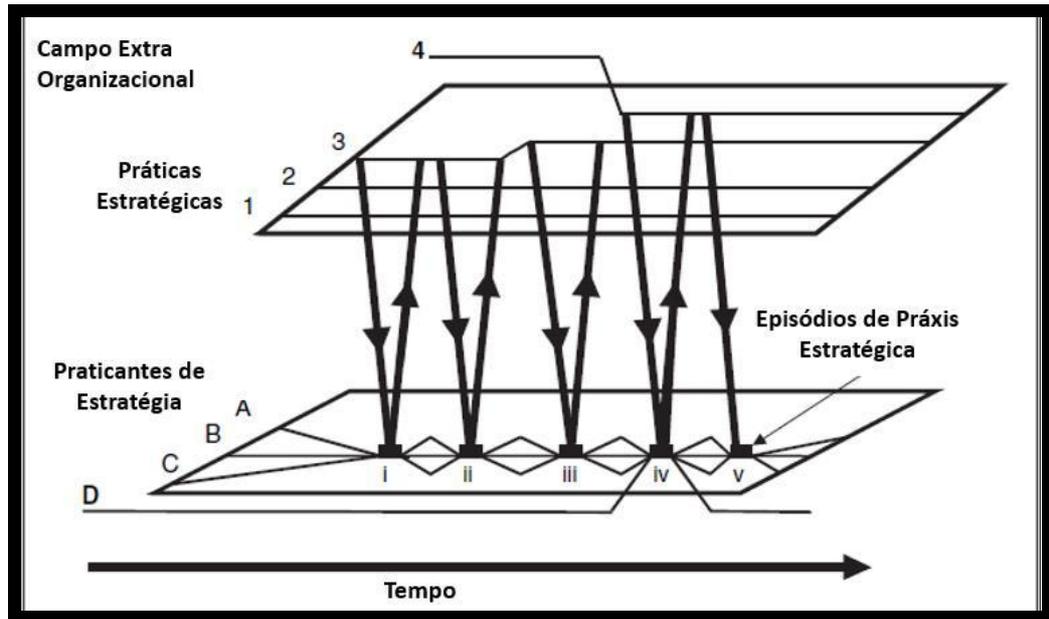


Fonte: Adaptado de Jarzabkowski et al. (2007, p. 8).

Conforme Jarzabkowski et al. (2007), no *framework* acima os eixos A, B e C representam as alternativas de ênfase nas pesquisas de SAP e, ao centro, o nexo dos três elementos onde ocorre a estratégia.

Na mesma linha de pensamento, Whittington (2006), ressalta que as pesquisas em SAP não necessariamente precisam dar ênfase nos três elementos da mesma forma. Como pode ser visto na figura 3, o autor criou um modelo que evidência as possibilidades de foco em subconjuntos entre as práxis, práticas e praticantes, mas que ao mesmo torna clara a associação destes mesmos elementos para formar um todo integrado.

Figura 3 - Integração entre Práxis, Práticas e Praticantes.



Fonte: Adaptado de Whittington (2006, p. 621)

Com base na figura 3, Whittington (2006, p. 620) destaca que “[...] os praticantes são vistos como a conexão crítica entre a práxis intraorganizacional e as práticas organizacionais e extraorganizacionais nas quais se baseiam nessa práxis”.

Na figura 3, estão dispostos os praticantes da estratégia (A-D), os praticantes de A à C são membros da organização, enquanto o praticante D é externo, ambos convergem em momentos de práxis (iv) que podem ser reuniões formais ou informais (WHITTINGTON, 2006). O autor também destaca as práticas organizacionais e extraorganizacionais (1-4), estas práticas são as atividades e rotinas que os praticantes recorrem na organização, cabe ressaltar que a prática 4 representa, inicialmente, as práticas que ainda não foram aceitas pelos praticantes. Estas práticas não são fixas, à medida que os praticantes executam a estratégia eles podem, ocasionalmente, alterá-las (WHITTINGTON, 2006).

Quatro implicações se destacam no modelo de Whittington (2006): a primeira implicação é sobre o peso das práticas sobre a práxis, o que pode estabelecer um pouco de conservadorismo, mas ao mesmo tempo ser uma via de mudanças, principalmente quando se considera as práticas extraorganizacionais. Contudo, os praticantes não desempenham um papel de submissão em relação as práticas, na verdade o modelo evidencia que as práticas podem ser adaptadas nas práxis, como pode ser visto no episódio ii na figura 3 (WHITTINGTON, 2006).

A segunda implicação do modelo é que as práticas quase sempre emergem da práxis, o que também denota conservadorismo. Neste aspecto, dois importantes temas de pesquisa são destacados, entender “como tais práticas se tornam tão influentes?” (WHITTINGTON, 2006, p. 624), pois conforme o autor destaca, algumas práticas conseguem se difundir para além da organização. O segundo tema, conforme o autor, que exige maior investigação, é a pesquisa sobre o desenvolvimento de novas práticas estratégicas.

A terceira implicação do modelo diz respeito a importância do papel dos praticantes, para reprodução, transferência e inovação de práticas estratégicas, principalmente os praticantes externos, como destacado na figura 3 com o praticante D (WHITTINGTON, 2006).

Por fim, a quarta implicação, é sobre a capacidade dos praticantes de implementar as práticas estratégicas, os praticantes agem como mediadores entre práticas e práxis. Assim, é importante que os indivíduos recebam a adequada preparação para que a práxis seja eficaz e condizente com a estratégia organizacional (WHITTINGTON, 2006).

Considerando os objetivos deste estudo, a perspectiva da Estratégia como Prática (SAP) apresenta-se como uma abordagem condizente no que diz respeito a premissa de considerar as peculiaridades do modelo de negócio de uma cooperativa no desenvolvimento da estratégia de sustentabilidade. Com isto, a próxima seção apresenta as possíveis relações teóricas entre a abordagem SAP com as características de uma cooperativa de crédito no que se refere ao tema sustentabilidade.

### 2.3 As Singularidades da sociedade cooperativa

A presente seção tem como objetivo dar luz as especificidades da organização cooperativa e estabelecer relações teóricas de como tais características contribuem para o desenvolvimento sustentável da sociedade. A seção está organizada da seguinte forma, inicialmente são apresentados alguns conceitos sobre cooperativa, os Princípios do Cooperativismo e sua relação com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. Ao final, correlaciona-se os elementos da abordagem da Estratégia como Prática com as especificidades da cooperativa.

No Brasil, segundo dados da Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB (2019), existem 6.828 cooperativas, que contam com mais de 14 milhões de cooperados. Um dos ramos de maior representatividade no cooperativismo é o crédito que, conforme o Banco Central do Brasil (2018), tem tido grande destaque no Sistema Financeiro Nacional, cooperativas do ramo crédito possuem 9,9 milhões de cooperados e mais de 5 mil postos de atendimento, um destaque é que pelo menos 184 municípios brasileiros contam apenas com o atendimento de cooperativas, geralmente são municípios com menos de 15 mil habitantes, reforçando o papel de inclusão que as cooperativas promovem na sociedade.

Conforme Carvalho (2011), devido a preocupação da população, governos, sindicatos e outras entidades, a busca por uma atuação que promova o desenvolvimento sustentável se tornou uma premissa das organizações atualmente, mas nas cooperativas, que trazem em sua finalidade agregar valor aos seus membros, estabelecer estratégias que incorporem questões de desenvolvimento social compatibilizando sociedade e sustentabilidade, devem ser práticas inerentes e constantes.

As cooperativas são muito relevantes para o desenvolvimento sustentável, por possuírem aspectos intrinsecamente relacionados com ações de sustentabilidade, como por exemplo o incentivo para que os cooperados preservem seus patrimônios, mantendo uma relação de equilíbrio com a natureza e zelando pelo meio ambiente (SCHNEIDER, 2015). Mas é necessário ressaltar que uma cooperativa difere das empresas não cooperativas, conforme Bialoskorski (2012), a diferença ocorre na forma como se relacionam os fatores de produção, capital e trabalho na cooperativa, assim como sua gestão democrática, onde cada cooperado representa um voto independente do volume de capital individual, e os ganhos são distribuídos proporcionalmente ao trabalho realizado por cada um.

Para compreendermos as especificidades da organização cooperativa e como isto influencia na forma como esta organização impacta a sociedade, precisamos primeiramente entendermos seu conceito. Conforme a Aliança Cooperativa Internacional – ACI (2019):

As cooperativas são empresas centradas nas pessoas, pertencentes, controladas e administradas por e para que seus membros realizem suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns. As cooperativas reúnem as pessoas de maneira democrática e igualitária. Quer os membros sejam clientes, funcionários, usuários ou residentes, as

cooperativas são democraticamente gerenciadas pela regra de 'um membro, um voto'. Os membros compartilham direitos iguais de voto, independentemente da quantidade de capital que investem na empresa.

A cooperativa é uma iniciativa colaborativa que visa o aprimoramento socioeconômico dos membros, os princípios do cooperativismo direcionam a forma democrática de gestão e as responsabilidades dos membros (COOK; BURRESS, 2009).

A relação das cooperativas com a sustentabilidade não é algo recente, conforme Mladenatz (2003), ao analisarmos a história do movimento cooperativo, passando por seus precursores, verifica-se o desejo de justiça social por meio de um novo arranjo econômico. Ainda conforme o autor, os primeiros pensadores do cooperativismo já sinalizavam questões importantes como: a ideia de associação para promover a solidariedade no lugar da competição; a emancipação da classe trabalhadora; não visar o lucro como um fim, mas sim como um meio de realização; a ideia de unidade que faz parte de um coletivo maior e comum a todos.

Podemos relacionar esses primeiros alicerces do cooperativismo com alguns dos objetivos atuais de sustentabilidade, como por exemplo: O combate à desigualdade, a busca por trabalho decente com crescimento econômico, a erradicação da pobreza e a busca por paz e justiça nas instituições. Objetivos extremamente conectados com a forma de atuação das cooperativas.

Como empresas movidas por valores, não apenas pelo lucro, as cooperativas compartilham princípios acordados internacionalmente e agem em conjunto para construir um mundo melhor por meio da cooperação. Colocando justiça, igualdade e justiça social no coração da empresa, as cooperativas em todo o mundo estão permitindo que as pessoas trabalhem juntas para criar empresas sustentáveis que geram empregos a longo prazo e prosperidade (ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL - ACI, 2019).

No entanto, devido à sua anatomia organizacional, comportamento e desempenho, a cooperativa difere em muitos aspectos de outras organizações (HELMBERGER; HOOS, 1962). Toda via, apesar de suas peculiaridades, a cooperativa deve buscar sempre sua viabilidade econômica, como outras organizações. A cooperativa se assemelha a qualquer outro empreendimento no que diz respeito a racionalidade econômica, gerindo seus recursos, com disciplina interna e clareza nos objetivos e planejamento (SCHNEIDER, 2015).

É na compreensão das particularidades de uma organização cooperativa que se pode explorar todo seu potencial de impacto positivo na sociedade. Conforme DALE (2013, p.23) “As cooperativas estão envolvidas nas dimensões social, econômica e ambiental da sustentabilidade”.

Para aprofundar os aspectos que tornam a cooperativa um empreendimento singular, na sequência são analisados cada um dos seus princípios e como eles contribuem para o desenvolvimento sustentável, relacionando-se com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Para facilitar a análise, no quadro 2 é apresentada a relação das 17 ODS.

Quadro 2 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

1	ERRADICAÇÃO DA POBREZA
2	FOME ZERO E AGRICULTURA SUSTENTÁVEL
3	SAÚDE E BEM-ESTAR
4	EDUCAÇÃO DE QUALIDADE
5	IGUALDADE DE GÊNERO
6	ÁGUA POTÁVEL E SANEAMENTO
7	ENERGIA LIMPA E ACESSÍVEL
8	TRABALHO DECENTE E CRESCIMENTO ECONÔMICO
9	INDÚSTRIA, INOVAÇÃO E INFRAESTRUTURA
10	REDUÇÃO DAS DESIGUALDADES
11	CIDADES COMUNIDADES SUSTENTÁVEIS
12	CONSUMO E PRODUÇÃO RESPONSÁVEIS
13	AÇÃO CONTRA A MUDANÇA DO CLIMA
14	VIDA NA ÁGUA
15	VIDA TERRESTRE
16	PAZ, JUSTIÇA E INSTITUIÇÕES EFICAZES
17	PARCERIAS E MEIOS DE IMPLEMENTAÇÃO

Adaptado de United Nations (2015).

### 2.3.1 Princípios do Cooperativismo e os ODS

1º Princípio: Adesão Livre e Voluntária. Este princípio trata da relação do associado com a cooperativa, significa que ninguém é obrigado a participar de uma cooperativa, é uma decisão voluntária do indivíduo e assim como há liberdade de entrar, também há a liberdade de deixar a cooperativa (SCHNEIDER, 2012). Ainda para o autor, este princípio também pressupõe que a filiação a uma cooperativa seja um ato consciente, que o indivíduo saiba quais serão seus direitos e deveres como cooperado.

As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e dispostas a aceitar as responsabilidades

como membros, sem discriminação de gênero, social, racial, política ou religiosa (ACI, 2015, p. 5).

Este princípio pode ser relacionado com os ODS 1 (Erradicação da pobreza), 5 (Igualdade de gênero), 8 (Trabalho decente crescimento econômico) e o 10 (redução de desigualdades).

Os ODS 1 e 8, neste estudo, serão considerados em todos os princípios, pois conforme Mladenatz (2003), o próprio surgimento do cooperativismo, em Rochdale em 1844, foi motivado pela fuga da miséria que assolava a classe operário na época por meio de uma organização cooperativa que promovesse um trabalho digno com ganhos justos.

O ODS 5 busca, dentre suas metas, “acabar com todas as formas de discriminação contra todas as mulheres e meninas em todos os lugares” (UNITED NATIONS, 2015, p. 18). Este ODS também busca garantir a igualdade de oportunidades, para que as mulheres ocupem posições de lideranças nas esferas política, econômica e pública (UNITED NATIONS, 2015).

No ODS 8, há uma ênfase em oportunizar acesso a serviços financeiros, geração de empregos decente e incentivo a formalização e desenvolvimento de micro, pequenas e médias empresas. E no ODS 10, busca-se promover a inclusão social, econômica e política para todos (UNITED NATIONS, 2015).

2º Princípio: Gestão e Controle por parte dos Sócios. A principal característica que diferencia a empresa cooperativa da capitalista, é o seu caráter democrático. Nas cooperativas singulares vale a regra do um homem, um voto, a exceção fica apenas em cooperativas de segundo ou terceiro grau onde os sócios são entidades cooperativas e não apenas um indivíduo (SCHNEIDER, 2012).

Conforme a ACI (2015), o exercício da democracia pode se caracterizar de três formas: a democracia representativa, que é sobre eleger representantes; a deliberativa, sobre participar dos principais assuntos e a participativa que é sobre os membros estarem engajados nas decisões do dia-a-dia. O relatório ainda acrescenta, que as cooperativas muitas vezes criam incentivos para ampliar a participação dos associados nos momentos democráticos da cooperativa, como por exemplo nas assembleias. A ideia de democracia acompanha o homem a muito tempo, de acordo com Kropotkin (2009) na idade medieval as decisões sobre os recursos oriundos da corporação mercantil, eram decididos de maneira democrática por todo cidadão local que contribuísse à esta corporação.

Pode-se relacionar este princípio com os mesmos ODS do 1º princípio: ODS 1 (Erradicação da pobreza), 5 (Igualdade de gênero), 8 (Trabalho decente crescimento econômico) e 10 (redução de desigualdades). Com destaque para o ODS 8, pois conforme Schneider (2012), o caráter democrático da cooperativa influencia na sua forma de gestão e tomada de decisão, o que impacta diretamente no seu crescimento.

3º Princípio: Participação Econômica dos Sócios. A participação econômica dos membros, ao ingressar na cooperativa, tem como função dar direito ao voto e, também, gerar capital para realização das atividades da cooperativa. Esta contribuição financeira tem de ser um valor de fácil acesso ao cooperado, pois se o valor for demasiado elevado, pode se tornar uma barreira para o ingresso de novos cooperados e ainda violar o 1º Princípio (ACI, 2015).

Pode-se relacionar o 3º princípio com os ODS 1, 8 e 10. O ODS 1 (Erradicação da pobreza) é contemplado quando a cooperativa coloca valores justos de cota capital para ingresso na cooperativa. O ODS 8 (Trabalho decente e crescimento econômico), é devido a participação econômica dos sócios ajudar, principalmente no início, o financiamento das atividades da cooperativa. Com isto, a cooperativa poderá operar e gerar crescimento econômico, além de gerar empregos. Finalmente, o ODS 10 (Redução das desigualdades) é relacionado, a facilidade de fazer parte da cooperativa por meio de cota capital acessível. Isto demonstra que a cooperativa é para todos.

4º Princípio: Autonomia e Independência. As cooperativas são autônomas e independentes, mesmo quando haja ajuda do governo ou de outra entidade, a cooperativa não pode ficar dependente da ajuda externa pois assim se descaracterizará como cooperativa. Os principais desafios deste princípio, são as intervenções do Poder Público e o centralismo dos dirigentes que se aproveitam da falta de interesse dos associados (SCHNEIDER, 2012).

Conforme Kropotkin (2009), durante séculos o Estado dificultou o desenvolvimento de associações, principalmente devido a constituições de sindicatos. As cooperativas não devem ter dependência dos governos, porém não devem anular todo o tipo de envolvimento governamental, a ONU, por meio da resolução nº 56/114, orienta a seus Estados-Membros a construir ambientes favoráveis a promoção de cooperativas (ACI, 2015).

Pode-se relacionar os ODS 1 (Erradicação da pobreza), 8 (Trabalho decente e crescimento econômico) e 10 (Redução das desigualdades). Com destaque novamente para o ODS 8, pois conforme Schneider (2012) a cooperativa que é muito dependente do governo, não sobrevive por muito tempo.

5º Princípio: Educação, Formação e Informação. As pessoas não nascem cooperativas, é necessário formação e treinamento para criar esta consciência, sendo muito normal no início os cooperados utilizarem a cooperativa apenas para obter vantagens individuais (SCHNEIDER, 2012).

As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos seus representantes eleitos, dos seus gestores e funcionários, para que eles possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento da sua cooperativa. Elas informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação (ACI, 2015, p. 57).

Para que a cooperativa tenha ganho de eficiência econômica e social, é necessário investir na capacitação de seus membros no intuito de tornar a gestão mais profissionalizada, assim como promover capacitações em cooperativismo para os colaboradores da cooperativa (BIALOSKORSKI, 2012).

O 5º Princípio por ser relacionado com os ODS 1 (Erradicação da pobreza), 4 (Educação de qualidade) e 8 (Trabalho decente e crescimento econômico). O destaque neste princípio é o ODS 4, visto que desde os pioneiros de Rochdale a educação é considerada um pilar fundamental para promover a ideia do cooperativismo (SCHNEIDER, 2012).

6º Princípio: Intercooperação. A integração cooperativa é um fenômeno comum também nas empresas capitalista, o que difere é que essas empresas se unem para ter maior domínio do mercado enquanto as cooperativas se unem para atender melhor aos seus associados (SCHNEIDER, 2012). Conforme relatório da ACI (2015, p.71) “As cooperativas servem os seus membros mais eficazmente e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais”.

O princípio da Intercooperação fortalece o desenvolvimento das ODS 1 (Erradicação da fome), 8 (trabalho decente e crescimento econômico) e 17 (Parcerias e meios de implementação). Com destaque para o ODS 17 que, dentre suas metas, busca promover parcerias entre os setores públicos, privados e sociedade civil (UNITED NATIONS, 2015). De maneira semelhante, o 6º princípio é

uma das maiores expressões da teoria do cooperativismo, pois o “compromisso com a cooperação entre cooperativas é a marca de negócio da empresa cooperativa” (ACI, 2015, p. 71).

7º Princípio: Compromisso com a Comunidade. O cooperativismo, por sua natureza, deve assumir papel de protagonismo perante as principais questões sociais e ambientais da sua região de atuação. Através deste princípio as cooperativas se tornam um dos principais agentes de desenvolvimento regional, indo na direção oposta das grandes empresas capitalistas que não tem como estratégia desenvolver as comunidades onde estão inseridas (SCHNEIDER, 2012).

De todos os princípios, este é o mais conectado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. Conforme relatório da ACI (2015), a conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente e Desenvolvimento de 1992, chamada Cimeira da Terra, foi o motivador para que em 1995 na Assembleia da ACI para reformulação do Princípios cooperativos, fosse anunciado o 7º Princípio. Isto evidência o importante papel das cooperativas na promoção do desenvolvimento sustentável.

O 7º princípio se relaciona com os ODS 1 (Erradicação da pobreza), 8 (trabalho decente e crescimento econômico) e 17 (Parcerias e meios de implementação), porém dependendo da forma de atuação social da cooperativa, ela pode por meio deste princípio contribuir para qualquer um dos 17 ODS.

O quadro 3 traz uma síntese da relação dos princípios cooperativos e os ODS correlacionadas.

Quadro 3 - Relação dos princípios cooperativos com os ODS

Princípio Cooperativo	Objetivo de Desenvolvimento Sustentável
Adesão livre e voluntária	1 Erradicação da pobreza 5 Igualdade de gênero 8 Trabalho decente crescimento econômico 10 Redução de desigualdades
Gestão e Controle por parte dos Sócios	1 Erradicação da pobreza 5 Igualdade de gênero 8 Trabalho decente crescimento econômico 10 redução de desigualdades
Participação Econômica dos Sócios	1 Erradicação da pobreza 8 Trabalho decente crescimento econômico 10 Redução de desigualdades
Autonomia e Independência	1 Erradicação da pobreza 8 Trabalho decente crescimento econômico 10 Redução de desigualdades
Educação, Formação e Informação	1 Erradicação da pobreza 4 Educação de qualidade 8 Trabalho decente crescimento econômico

Intercooperação	1 Erradicação da pobreza 8 Trabalho decente crescimento econômico 17 Parcerias e meios de implementação
Compromisso com a comunidade	1 Erradicação da pobreza 8 Trabalho decente crescimento econômico 17 Parcerias e meios de implementação

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 2.3.2 Cooperativas pela perspectiva da Estratégia como Prática

A perspectiva da Estratégia como Prática, ou *Strategy as Practice* (SAP), considera que “a estratégia ocorre no nexos entre práxis, práticas e praticantes” (JARZABKOWSKI et al., 2007, p. 9). Embora grande parte dos estudos sobre gestão estratégica ocorra em empresas privadas, a SAP tem ampliado este cenário, por sua abordagem mais abrangente muitos estudos têm sido realizados em organizações sem fins lucrativos, universidades, entidades públicas e até orquestras (VAARA; WHITTINGTON, 2012).

Tendo como objetivo deste estudo, identificar as práticas estratégicas de sustentabilidade das cooperativas, considerando suas peculiaridades, esta seção irá analisar algumas características das cooperativas pela perspectiva de SAP. Para tanto, a análise será dividida de acordo com os três principais elementos de SAP; práxis, prática e praticantes.

#### 2.3.2.1 Praticantes no ambiente de cooperativas

Conforme Jarzabkowski e Spee (2009, p. 71), praticantes são “aquelas pessoas que fazem o trabalho de estratégia”. Porém, diferente das abordagens tradicionais da estratégia, a SAP reconhece uma gama maior de atores da estratégia, indo de executivos, gerentes médios até atores externos à organização (WHITTINGTON, 2006; VAARA; WHITTINGTON, 2012).

Neste aspecto, as cooperativas também possuem praticantes da estratégia internos e externos. E há ainda os associados, que desempenham um duplo papel.

As cooperativas também têm por características o fato de o associado ser, ao mesmo tempo, usuário e proprietário de seu negócio. Utilizando-se dos conceitos de *agency*, o associado será, simultaneamente, agente (contratado) e o principal (contratante) da mesma relação contratual (BIALOSKORSKI, 2012, p. 32).

Estes aspectos da cooperativa devem ser considerados ao se analisar as estratégias de sustentabilidade, pois devido à natureza do modelo de negócio pode haver conflitos de interesse entre associados e cooperativa. Conforme Cook (1995), as cooperativas precisam lidar com o problema de portfólio, que decorre de o direito de decisão ser igualitário, independente do investimento de cada associado, assim pode ser que sejam decididos determinados investimentos com fundos comuns da cooperativa que não espelham o investimento realizado e o risco de um determinado sócio.

Com isto, ao se analisar as práticas estratégicas nas cooperativas, é importante ter especial atenção no papel desempenhado pelos diferentes praticantes, desde seus presidentes, gerentes e assessores até os associados.

### 2.3.2.2 Práticas no ambiente de cooperativas

Pode-se definir as práticas como “as ferramentas sociais, simbólicas e materiais através das quais é feito o trabalho estratégico” (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009, p. 70). As práticas são os recursos comportamentais, procedimentais, físicos e até discursivos dos quais os indivíduos se baseiam na realização das atividades rotineiras, formando padrões que constituem a formação da estratégia (JARZABKOWSKI et al., 2007).

Nota-se o potencial de influência que as práticas têm sobre o desenvolvimento da estratégia, que na organização cooperativa pode ser identificada nos sete princípios cooperativos. Conforme relatório da ACI (2015), os princípios cooperativos são elementos fundamentais para o bom funcionamento de uma cooperativa, além de caracterizarem a identidade e valores cooperativos e terem reflexo nas operações diárias. Na mesma linha, Schneider (2012) destaca que o bom funcionamento de uma cooperativa está relacionado a aplicação dos princípios, servindo de base para os processos e normas internas.

Para este estudo, é pertinente considerar o peso que os princípios exercem sobre as práticas da cooperativa. E tendo como temática a sustentabilidade, o 7º princípio merece destaque pois, conforme visto anteriormente, foi criado com inspiração nos movimentos internacionais de sustentabilidade.

### 2.3.2.3 Práxis no ambiente de cooperativas

Conforme Whittington (2006), a práxis pode ser compreendida como as atividades organizacionais de formulação e implementação da estratégia, podendo ser reuniões, projetos, trabalhos de consultoria e até simples conversas. A práxis no sentido mais amplo compreende o fluxo de atividades padronizadas que direcionam a forma de agir dos indivíduos, e ao mesmo tempo é moldada ao longo do tempo pelas ações dos mesmos (JARZABKOWSKI et al., 2007).

A forma de executar as atividades rotineiras, referentes as estratégias de sustentabilidade, na cooperativa recebem influência das práticas estabelecidas. Conforme visto anteriormente, as práticas estratégicas exercem peso sobre a práxis dos indivíduos e grupos de indivíduos (WHITTINGTON, 2006), da mesma forma na cooperativa os princípios estão presentes como direcionadores das atividades do dia-a-dia (SCHNEIDER, 2012).

Um ponto de atenção, é considerar que a má interpretação dos princípios pode acabar impedindo a geração de novas práticas, pois conforme observa Whittington (2006), o peso das práticas sobre a práxis pode indicar um certo conservadorismo.

Um segundo ponto de atenção, é a análise da práxis em nível institucional. Conforme Jarzabkowski et al. (2007), a práxis pode ser estudada em diferentes níveis de análise que são interconectadas, do institucional para o micro, num fluxo de interação entre os níveis. Percebe-se que os princípios cooperativos, dependendo da interpretação que for feita dos mesmos, além de influenciarem diretamente as práticas, podem impactar na práxis em nível institucional. Assim impactando as estratégias de sustentabilidade, como pode ser visto nos estudos de Dale (2013, p.13), em que o autor conclui que “os princípios cooperativos representam fortemente as dimensões sociais do DNA da sustentabilidade, mas são fracos em dimensões ambientais e econômicas”. O autor ainda destaca que, em relação a sustentabilidade, o foco das cooperativas é geralmente a comunidade, possível reflexo do 7º princípio.

Como síntese desta seção, o quadro 4 relaciona os três elementos da abordagem de SAP com alguns aspectos característicos das cooperativas.

Quadro 4 - Relação dos elementos de SAP com aspectos das cooperativas.

Práticas	Princípios cooperativos
Práxis	Princípios cooperativos e atividades rotineiras
Praticantes	Natureza institucional da cooperativa

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro 5, de acordo com o objetivo deste estudo, sintetiza os temas abordados na revisão de literatura. Por meio desta síntese, evidencia-se os conceitos referentes aos temas de sustentabilidade, estratégia e cooperativas, que foram base para a pesquisa do presente estudo.

Quadro 5 - Relação dos conceitos centrais da pesquisa.

Sustentabilidade	
Tema	Conceito
Desenvolvimento Sustentável	O desenvolvimento sustentável é “aquele que atende as necessidades das gerações atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem as suas necessidades e aspirações” (WCED, 1987, p. 8).
<i>Triple Bottom Line</i>	O desenvolvimento sustentável necessita contemplar as dimensões sociais, ambientais e econômicas (ELKINGTON, 1998).
Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)	Os ODS são, atualmente, os principais norteadores de sustentabilidade em nível global, contemplam uma agenda ambiciosa de 17 objetivos a serem alcançados até 2030 (UNITED NATIONS, 2015).
Estratégia	
Tema	Conceito
<i>Strategy as Practice</i>	“atividade socialmente realizada, construída por meio de ações, interações e negociações de múltiplos atores e práticas situadas nas quais eles se baseiam” (JARZABKOWSKI et al., 2007, p. 8).
Práxis	“A práxis pode, portanto, ser entendida no nível social mais amplo como um fluxo ou fluxos de atividade padronizados e texturizados ao longo do tempo, enquanto no nível mais micro, sua realização pode ser analisada por meio de ações, interações e negociações de múltiplos atores e práticas situadas. que eles recorrem” (JAZABKOWSKI et al., 2007. P.6).
Práticas	“[...] tipos de comportamentos rotineiros que consistem em vários elementos, interconectados entre si: formas de atividades corporais, formas de atividades mentais, 'coisas' e seu uso, um conhecimento de fundo na forma de compreensão, <i>know-how</i> , estados de emoção e conhecimento motivacional” (RECKWITZ, 2002, p. 249).
Praticantes	Os profissionais que “[...] moldam a atividade

	estratégica por meio de quem eles são, como agem e de quais práticas se baseiam nessa ação” (JARZABKOWSKI et al., 2007, p. 8).
Cooperativa	
Tema	Conceito
Cooperativa	A cooperativa é uma iniciativa colaborativa que visa o aprimoramento socioeconômico dos membros, os princípios do cooperativismo direcionam a forma democrática de gestão e as responsabilidades dos membros (COOK; BURRESS, 2009).
Princípios cooperativos e o Desenvolvimento Sustentável	A conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente e Desenvolvimento de 1992, chamada Cimeira da Terra, foi o motivador para que em 1995 na Assembleia da ACI para reformulação do Princípios cooperativos, fosse anunciado o 7º Princípio. Evidenciando o importante papel das cooperativas na promoção do desenvolvimento sustentável (ACI, 2015).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Finalizada a revisão de literatura pertinente aos três temas teóricos deste estudo, sustentabilidade, estratégia e o cooperativas, o próximo capítulo apresenta o detalhamento do método de estudo escolhido para elaboração da pesquisa, o estudo único.

### 3 MÉTODO

Este capítulo, objetiva apresentar o método e os procedimentos de pesquisa utilizados na realização deste estudo. A explicitação do caminho percorrido pelo autor é de grande importância para a compreensão dos resultados deste estudo, assim sendo o presente capítulo foi dividido em cinco seções. Na primeira seção, é abordado o delineamento da pesquisa, na seção seguinte é apresentado o método de estudo de caso, e na terceira se descreve a unidade de análise. Por fim, nas duas últimas seções, apresentam-se os procedimentos de coleta de dados e a técnica de análise utilizada nesta pesquisa.

#### 3.1 Delineamento da Pesquisa

Este estudo, tem como objetivo responder à questão: quais são as práticas estratégicas de sustentabilidade de uma cooperativa de destaque no Brasil? Para

alcançar tal objetivo, foi realizada uma pesquisa de campo de caráter qualitativo e exploratório, a coleta de dados ocorreu através de entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado, observação direta e pesquisa documental.

Para Godoy (1995), diferentemente da pesquisa quantitativa, a pesquisa qualitativa não busca enumerar ou medir os elementos da pesquisa, ela aborda os dados descritivos e oriundos da interação do pesquisador com a realidade estudada, para que, através da perspectiva dos participantes da situação, se tenha uma melhor compreensão dos fenômenos estudados. Tendo como um dos objetivos específicos a análise das práticas estratégicas das cooperativas na perspectiva da Estratégia como Prática, compreendeu-se que a abordagem qualitativa será a melhor opção. Na pesquisa qualitativa, o mais importante é o processo e não o resultado ou o produto, o efetivo interesse está em entender como o fenômeno estudado se manifesta nas interações diárias e atividades cotidianas (GODOY, 1995).

O estudo proposto busca compreender a dinâmica entre a estratégia de sustentabilidade, os participantes e o contexto que fazem parte, com isto o tipo de pesquisa desenvolvido será o exploratório. “Como o nome indica, o objetivo da pesquisa exploratória é explorar ou fazer uma busca em um problema ou em uma situação para prover critérios e maior compreensão” (MALHOTRA, 2006, p. 100).

### 3.1.1 Método do Estudo de Caso único

Entende-se o estudo de caso único como método ideal para desenvolver esta pesquisa, devido a necessidade de compreender como ocorre as práticas estratégicas de sustentabilidade considerando as características únicas do contexto estudado. A escolha do estudo de caso como método, é ideal para situações em que o que se pretende focar são o “como?” ou o “por quê?”; quando a pesquisa é sobre um fenômeno atual e não histórico; e não há controle sobre os eventos por parte do pesquisador (YIN, 2015).

Para o alcance dos objetivos deste estudo, se faz necessário um estudo profundo das práticas desenvolvidas na cooperativa pesquisada, para tanto será realizado um estudo de caso, que “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos casos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento; tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados” (GIL, 2010, p. 119).

Tendo em vista os temas abordados nesta dissertação e a necessidade de aprofundamento e maior entendimento em diferentes contextos, será aplicado um estudo de caso único.

### 3.2 Unidade de Análise

A definição da unidade de análise desta pesquisa se iniciou pela compreensão da presença de cooperativas no Brasil, mais especificamente as cooperativas do ramo crédito. Segundo dados do Banco Central do Brasil (2018), existem 925 cooperativas de crédito no Brasil, que juntas ocupam cerca de 3,8% da carteira de crédito do sistema financeiro nacional. A partir destes dados, foram estabelecidos alguns critérios para a escolha da unidade de análise.

Considerando que este estudo é de caráter exploratório, onde se busca um entendimento mais amplo das práticas de sustentabilidade, a escolha do sujeito desta pesquisa deu-se por amostragem por julgamento, esta técnica “é uma forma de amostragem por conveniência na qual os elementos da população são escolhidos com base no julgamento do pesquisador” (MALHOTRA, 2005, p. 266). Os seguintes critérios definiram a escolha da unidade de análise:

- Cooperativa listadas entre as 100 maiores pelo Banco Central do Brasil,
- Cooperativa pertencente a algum dos três maiores sistemas cooperativos de crédito nacionais (Sicoob, Sicredi e Unicred),
- Cooperativa com atuação destacada no tema sustentabilidade.

Os critérios enumerados acima se justificam pela necessidade de delimitar a unidade de análise desta pesquisa. Assim sendo, foi necessário realizar a pesquisa em uma cooperativa que estivesse listada entre as 100 maiores do país, pois, em geral, são estas que possuem estrutura com área estratégica com foco em sustentabilidade. A opção por realizar a pesquisa em uma cooperativa que pertença a algum dos três maiores sistemas cooperativos do país, se justifica na necessidade de considerar as diretrizes sistêmicas que influenciam nas estratégias locais da cooperativa, algo que não ocorre em cooperativas que não pertençam a um sistema.

Além disto, a escolha em realizar o estudo de caso único se justifica pela compreensão de que para alcançar os objetivos propostos por este estudo é necessária uma análise profunda em uma cooperativa que seja modelo de estratégia de sustentabilidade.

Finalmente, a cooperativa deveria ser reconhecida nacionalmente pela sua estratégia e práticas de sustentabilidade, pois espera-se que os resultados deste trabalho sirvam de inspiração e orientação para outras cooperativas que queiram colocar a sustentabilidade nas suas estratégias de atuação.

Considerando os requisitos já mencionados anteriormente, iniciou-se a busca pela cooperativa que representasse um caso único de estratégia de sustentabilidade. Inicialmente buscou-se a relação de cooperativas que já haviam ganhado algum prêmio de expressão nacional no tema sustentabilidade, esta estratégia não gerou muitos resultados devido as premiações de sustentabilidade, no cenário de cooperativas, não terem grande expressividade. A solução foi verificar as cooperativas que fossem signatárias da Rede Brasil do Pacto Global.

O Pacto Global é uma iniciativa da ONU para promover o desenvolvimento sustentável junto as lideranças corporativas, é o maior movimento de sustentabilidade empresarial do mundo com aproximadamente 14 mil membros em 160 países. Por meio desta iniciativa, as empresas signatárias alinham suas estratégias a 10 princípios universais que abordam questões como Direito Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Anticorrupção.

Constatou-se que os dois maiores sistemas de cooperativas de crédito já eram signatários do Pacto Global. Porém, verificou-se que uma única cooperativa singular de um destes sistemas já havia se tornado signatária seis anos antes do sistema cooperativo a qual pertence se tornar signatário. Ao se analisar esta cooperativa singular, verificou-se que ela estava entre as dez maiores cooperativas de crédito do país, já havia recebido reconhecimentos internacionais pelos seus projetos de sustentabilidade e recentemente havia sido a única representante brasileira em uma premiação da ONU referente aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Mesmo com a continuidade da pesquisa, não se localizou outra cooperativa de crédito que representasse um caso tão único e expressivo de estratégia e práticas de sustentabilidade e, assim, a cooperativa a escolhida para este estudo de caso foi a Sicredi União PR/SP.

Neste estudo, a cooperativa será identificada pelo seu nome e os entrevistados, pelo nível organizacional, conforme o quadro 6.

Quadro 6 – Entrevistados x Nível organizacional

Entrevistado	Nível organizacional
--------------	----------------------

D1	Conselho de Administração
D2	Diretoria
G3	Gerencia de sustentabilidade
G4	Gerencia de sustentabilidade
G5	Gerencia de sustentabilidade
G6	Gerencia de sustentabilidade
Q7	Quadro social
Q8	Quadro social

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.3 Técnica/Procedimentos de coleta de dados

Para este estudo serão utilizadas diferentes formas de coleta de dados pois, conforme Gil (2010, pag. 119), “[...] é importante para garantir a profundidade necessária ao estudo e a inserção do caso em seu contexto, bem como para conferir maior credibilidade aos resultados”. O autor ainda afirma que o estudo de caso deve utilizar dados oriundos de entrevistas, observações e documentos. Para Yin (2015), a coleta de dados pode se utilizar de seis fontes em sua composição, são elas: documentação, registros em arquivo, entrevistas, observações diretas, observações participantes e artefatos físicos. Nenhuma destas fontes é completamente superior a outra, na verdade elas são complementares e o estudo de caso deve utilizar o maior número possível destas fontes (YIN, 2015).

Considerando os requisitos mencionados pelos autores, definiu-se que, para este estudo de caso único, iriam ser utilizados como fontes entrevistas, documentos e observação.

#### 3.3.1 Técnica de Observação

Conforme Flick (2009), as entrevistas e narrativas permitem apenas acessar os relatos das práticas, e para acessar as práticas propriamente ditas é necessário utilizar a abordagem da observação. Tendo em vista que este estudo busca compreender como realmente ocorrem as práticas estratégicas, a técnica de observação se mostra aderente ao objetivo da pesquisa. Corroborando, Yin (2015) alega que quando os fenômenos de interesse do estudo não são apenas históricos,

haverá a possibilidade de observar condições ambientais e sociais que serão importantes fontes de evidências do estudo de caso.

Para esta pesquisa, foi utilizado a técnica de observação direta que, segundo Yin (2015), pode ocorrer por meio de observação de reuniões, atividades externas, atividades internas e, também, durante outras coletas de dados como as entrevistas. Foi observado, na cooperativa pesquisada, a reunião do comitê de sustentabilidade. Nesta reunião estavam presentes o presidente, diretor executivo, gerente de sustentabilidade, assessores da gerência de sustentabilidade e colaboradores de agências da cooperativa.

### 3.3.2 Pesquisa Documental

Para o alcance dos objetivos propostos por este estudo, foi necessário realizar uma pesquisa documental em publicações, *sites*, relatórios anuais (dos últimos 5 anos) e documentos administrativos da cooperativa pesquisada. O estudo de documentos da cooperativa foi utilizado para complementar as demais técnicas de coletas de dados, conforme Yin (2015, p. 111) “para a pesquisa de estudo de caso, o uso mais importante dos documentos é para corroborar e aumentar a evidência de outras fontes”. O quadro 7 apresenta os documentos acessados e utilizados como consulta na pesquisa.

Quadro 7 - Documentos consultados e utilizados

Documentos consultados e utilizados.	Política de Sustentabilidade.
	Relatório Anual da Cooperativa.
	Apresentações das Reuniões do Comitê de Sustentabilidade.
	Atas das reuniões do Comitê de Sustentabilidade.
	<i>Site</i> institucional.

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.3.3 Entrevistas

Identificou-se a necessidade de entrevistar pessoas responsáveis pela estratégia de sustentabilidade da cooperativa, bem como colaboradores partícipes das práticas estratégicas. “As entrevistas são uma fonte essencial de evidências do estudo de caso porque a maioria delas é sobre assuntos humanos ou ações

comportamentais” (YIN, 2015, p. 117). Existem três condições essenciais para realizar entrevistas para pesquisa qualitativa: o entrevistado deve ter liberdade para se expressar na forma que fique mais à vontade, que o cronograma de perguntas não comprometa a liberdade de expressão do entrevistado, e que o entrevistador possa inserir outras perguntas de acordo com o contexto e oportunidades, sem perder o foco no objetivo da entrevista (GODOI; MATTOS, 2010).

Conforme Flick (2009), as entrevistas semiestruturadas tem sido muito utilizada por permitirem aos entrevistados maior oportunidade de expressarem seus pontos de vista, diferentemente de uma entrevista padronizada ou um questionário.

Nesta pesquisa foram realizadas entrevistas com roteiro semiestruturado, a fim de delimitar as respostas dentro do escopo do presente estudo, mas com flexibilidade de ajustes durante as entrevistas. Foram oito entrevistas, sendo com dois gestores de nível estratégico, um de nível tático e três colaboradores de nível operacional, que possuem relação com as práticas de sustentabilidade. Além disto, foram entrevistados dois associados da cooperativa pesquisada.

O roteiro de entrevistas foi construído com base nos objetivos específicos e nas categorias de análise oriundas do referencial teórico. As questões do roteiro de entrevistas podem ser conferidas no Apêndice A desta dissertação. As entrevistas foram realizadas via *Teams*, todas foram gravadas com consentimento dos entrevistados.

O grande conhecimento sobre o tema deste estudo por parte dos entrevistados, empregou qualidade e significativa importância de cada entrevista para os resultados desta dissertação.

Na sequência é apresentada o procedimento de análise de dados realizada após a coleta de dados.

### 3.4 Procedimentos de análise dos dados

Gil (2010) destaca que não há um padrão definitivo no processo de análise de dados, pois o estudo de caso possui muitas possibilidades de enfoques analíticos, além disto à medida que é realizada a coleta de dados, já se inicia as primeiras análises. “A rigor, análise se inicia com a primeira entrevista, a primeira observação e a primeira leitura de um documento” (GIL, 2010, p. 122). Sendo assim, para responder à pergunta problema deste estudo, é necessário estabelecer uma

estratégia analítica para conduzir a análise dos dados coletados. “O propósito da estratégia analítica é ligar os dados do seu estudo de caso a conceitos de interesse, para que esses forneçam a você uma orientação na análise de dados” (YIN, 2015, p. 146).

Com isto, a estratégia analítica utilizada neste estudo, foi a utilização da técnica de Análise de Conteúdo. Conforme Moraes (1999, p.2):

A análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum.

Para Flick (2009), uma das principais vantagens da Análise de Conteúdo é a formalização do procedimento, que pode ser feita por meio da organização em categorias.

O processo de análise de conteúdo utilizado para este estudo, seguiu as cinco etapas defendidas por Moraes (1999) conforme segue:

1 – Preparação das informações: etapa em que se identificou as amostras de informações para análises, que neste estudo vieram das entrevistas, pesquisa documental e observações.

2 - Unitarização: classificação das informações, etapa de releitura dos dados coletados para definição de unidades de contexto.

3 – Categorização: sintetizar as informações em tópicos, agrupando as informações de acordo com suas afinidades.

4 – Descrição: etapa em que se comunica os resultados encontrados em cada uma das categorias de análise.

5 – Interpretação: indo além da descrição, a etapa de interpretação busca uma compreensão mais profunda dos dados encontrados, dando-lhes significados e fazendo conexões com os objetivos da pesquisa.

Seguindo as etapas do processo de análise de conteúdo, defendidas por Moraes (1999), optou-se pelo estabelecimento de categorias *a priori*, isto é, categorias definidas previamente com base nos objetivos deste estudo e na revisão de literatura. Esta categorização serviu de base para a definição do roteiro de entrevistas e para os momentos de observação. Este processo, conforme Moraes

(1999), é chamado de categorização e visa agrupar as informações coletadas por assuntos que tenham afinidade.

A categorização é, portanto, uma operação de classificação dos elementos de uma mensagem seguindo determinados critérios. Ela facilita a análise da informação, mas deve fundamentar-se numa definição precisa do problema, dos objetivos e dos elementos utilizados na análise de conteúdo (MORAES, 1999, p.7).

Abaixo, no quadro 8, é apresentada a relação de categorias de análise.

Quadro 8 - Categorias de análise.

Categoria de análise	Tema	Autores
Sustentabilidade, o que é e qual sua importância.	Entender a visão de sustentabilidade da Cooperativa.	(BOFF, 2016) (BANSAL E DESJARDINE, 2014) (HAHN E FIGGE, 2011) (ELKINGTON, 1998) (GLADWIN, 1995) (WCED, 1987)
Estratégia de sustentabilidade.	Entender como é construída e gerenciada a estratégia de sustentabilidade.	(HAHN et al., 2016) (BANSAL E DESJARDINE, 2014) (PORTER; KRAMER, 2011) (HAHN; FIGGE, 2011) (ESTY E SIMMONS, 2011) (BANSAL, 2005)
Práticas de sustentabilidade.	Identificar as práticas de sustentabilidade realizadas.	(ESTY E SIMMONS, 2011) (HAHN; FIGGE, 2011) (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009) (WHITTINGTON, 2006) (HART E MILSTEIN, 2004) (SCHALTEGGER; FIGGE, 2000)
Praticantes da estratégia de sustentabilidade.	Identificar quem são os praticantes da estratégia de sustentabilidade.	(JARZABKOWSKI; SPEE, 2009) (JAZABKOWSKI et al., 2007) (WHITTINGTON, 2006)
Práxis dos praticantes da estratégia de sustentabilidade.	Identificar a influência dos praticantes nas práticas estratégicas.	(VAARA; WHITTINGTON, 2012) (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009) (JAZABKOWSKI et al., 2007) (WHITTINGTON, 2006)
Fatores impulsionadores da sustentabilidade.	Compreender os fatores que impulsionam a sustentabilidade na cooperativa.	(HAHN; FIGGE, 2011) (ESTY E SIMMONS, 2011) (BANSAL, 2005) (HART E MILSTEIN, 2004) (SCHALTEGGER; SYNNESTVEDT, 2002)
Fatores restritivos da sustentabilidade.	Compreender os fatores que restringem a sustentabilidade na cooperativa.	(DYLLICK; MUFF, 2016) (BANSAL, 2005) (SCHALTEGGER; SYNNESTVEDT, 2002)
Princípios Cooperativos e a	A influência dos Princípios	(SCHNEIDER, 2015)

sustentabilidade.	na estratégia de sustentabilidade.	(ACI, 2015) (DALE, 2013) (COOK; BURRESS, 2009) (MLADENATZ, 2003) (HELMBERGER; HOOS, 1962)
-------------------	------------------------------------	---

Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir, é apresentado os procedimentos éticos relacionados a esta pesquisa. E, na sequência, o detalhamento do caso em estudo, assim como a discussão dos resultados encontrados.

#### 4 PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS À PESQUISA

As questões éticas inerentes a pesquisa científica, foram consideradas nesta dissertação, todo participante entrevistado assinou digitalmente um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme apêndice B. Por meio do termo foi esclarecido os objetivos da pesquisa e colhidas as autorizações necessárias para gravações e transcrições das entrevistas, bem como para publicação dos resultados.

#### 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

O presente capítulo objetiva apresentar a análise dos resultados, obtidos por meio da coleta de dados, das entrevistas, pesquisa documental e observação com base no referencial teórico.

Os resultados da pesquisa serão apresentados e discutidos, propondo reflexões que poderão contribuir para o desenvolvimento de estratégias de sustentabilidade em cooperativas. A proposta deste estudo, é identificar as práticas estratégicas de sustentabilidade de uma cooperativa de crédito que se destaca no cenário brasileiro e propor um *framework* para o desenvolvimento sustentável das cooperativas.

A primeira seção trata de contextualizar a cooperativa Sicredi União PR/SP, que foi a unidade de análise para este estudo de caso. Na segunda e terceira seções, é analisado como a cooperativa entende a sustentabilidade e como o tema é posicionado no planejamento estratégico.

A quarta seção discorre sobre as práticas de sustentabilidade da cooperativa, ainda traz um compilado das práticas organizadas por macro temas. A seção

seguinte destaca os praticantes e o importante papel que cada um executa na estratégia, assim como as conexões entre alguns praticantes. A sexta seção apresenta a análise das práxis e o compilado dos fatores impulsionadores e restritivos para a estratégia de sustentabilidade. A orientação para o mercado é tema da sétima seção e a oitava seção apresenta a análise dos princípios cooperativos como validadores das práticas de sustentabilidade. Por fim, a nona seção apresenta o *framework* para estratégias de sustentabilidade em cooperativas.

Para melhor compreensão do leitor sobre os resultados e análises junto aos objetivos específicos desta pesquisa, o quadro 9 relaciona os objetivos com as seções em que cada um é tratado.

Quadro 9 – Relação entre os Objetivos Específicos e seções de análise.

<b>Objetivo Geral: Identificar as práticas estratégicas de sustentabilidade de uma cooperativa de crédito que se destaca no cenário brasileiro e propor um <i>framework</i> para o desenvolvimento sustentável das cooperativas.</b>	
<b>Objetivo Específico</b>	<b>Seção correspondente</b>
Averiguar como o tema sustentabilidade, no planejamento estratégico, é tratado e implementado pela cooperativa pesquisada.	5.2 e 5.3
Mapear as práticas de sustentabilidade que são realizadas pela cooperativa de crédito pesquisada.	5.4
Identificar os fatores impulsionadores e restritivos para o planejamento e execução das práticas de sustentabilidade.	5.6
Propor possíveis diretrizes para a execução de estratégias de sustentabilidade, aderentes a uma organização cooperativa.	5.9

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 5.1 Contextualização

A Cooperativa Sicredi União PR/SP, foi criada em 1985 por um grupo de 25 produtores rurais, em 1998 ingressou no Sistema Sicredi. Atualmente é composta por mais de 250 mil associados e está presente em 190 cidades nas regiões norte e noroeste do Paraná, centro e leste de São Paulo. A cooperativa possui 108 agências e foi a primeira cooperativa de crédito do país a ter mais de cem agências.

Em 2019 a cooperativa foi finalista no 1º Prêmio ODS Pacto Global, na categoria Grandes Empresas, no eixo prosperidade, ficando a frente de mais de 800 cases. No mesmo ano a cooperativa também foi eleita a cooperativa de crédito mais lembrada e preferida dos consumidores em Maringá, Londrina e região, de acordo com o prêmio IMPAR (Índice das Marcas de Preferência e Afinidade Regional).

A Sicredi União PR/SP foi uma das convidadas para participar do 2º *SDG's in Brazil*, em Nova York. O evento é promovido pela Rede Brasil do Pacto Global e tem o objetivo de apresentar a representantes da ONU as ações desenvolvidas para ajudar na implantação dos ODS.

## 5.2 Sustentabilidade, o que é e qual sua importância

Percebeu-se durante as entrevistas que o tema sustentabilidade é entendido como algo amplo, que vai além de somente questões ambientais. Além disto, quase todos os entrevistados comentaram que a sustentabilidade se relaciona com o longo prazo, com a perenidade da cooperativa e das pessoas. De maneiras diferentes, os entrevistados expressaram suas ideias sobre sustentabilidade de forma muito próxima do conceito cunhado no *World Commission on Environment and Development* que define o desenvolvimento sustentável como a capacidade de satisfazer as necessidades atuais sem comprometer as necessidades das próximas gerações (WCED, 1987). Como exemplo, pode-se destacar a fala transcrita abaixo:

*“Ações positivas, que nós fazemos, a fim de trazer benefícios e qualidade de vida para a sociedade presente sem danificar o futuro. E até mesmo pensar em como eu quero deixar esse futuro.” (G5).*

Nos documentos fornecidos pela cooperativa, há clara sintonia entre as falas dos entrevistados e o posicionamento comunicado nos relatórios. A cooperativa demonstra em sua comunicação que busca entregar aos associados soluções responsáveis, operando de maneira sustentável, promover o desenvolvimento local e, por fim, fortalecer o seu modelo de gestão difundindo o cooperativismo.

Durante o momento de observação, na reunião do Comitê de Sustentabilidade, a cooperativa utilizou a tripé do ESG (*Environmental, Social and Governance*), que pode ser traduzido como ambiental, social e governança, para

contextualizar o cenário da sustentabilidade em que a cooperativa está inserida. No organograma da cooperativa a sustentabilidade ocupa lugar de destaque, tendo uma gerência com treze colaboradores. Além disto, no novo ciclo estratégico da cooperativa, a sustentabilidade terá papel central.

### 5.3 Estratégia de Sustentabilidade

A maneira como os entrevistados compreendem o que é estratégia está muito alinhada com as primeiras escolas do pensamento estratégico, onde, conforme Gavetti e Rivkin (2007), a abordagem é orientada ao conteúdo da estratégia, definindo o melhor posicionamento em um ambiente competitivo.

Conforme Mintzberg et al (2000), esta abordagem da estratégia é de natureza prescritiva, se preocupando mais em como a estratégia deveria ser e menos em como ela realmente ocorre. Isto se evidencia nas falas abaixo:

*“Estratégia é quando a gente estabelece um meio e as formas pelos quais nós buscaremos atingir nossos resultados.” (G3).*

*“Estratégia é um norte, é mirar para um lugar e criar mecanismos para conseguir de maneira eficiente chegar nesse lugar que você mirou, está muito ligado a mecanismos para depois ser desmembrado em um plano de ação.” (G4).*

Com relação ao posicionamento do tema sustentabilidade dentro da estratégia da cooperativa, os entrevistados deixam claro que o tema é transversal hoje na cooperativa. Destacaram que a cooperativa está entrando em um novo ciclo estratégico, que será de 2021 a 2023, onde a sustentabilidade será ainda mais central na estratégia de construir uma sociedade mais prospera por meio das relações da cooperativa com a sociedade. De acordo com o entrevistado D2, o fato de a sustentabilidade estar no planejamento estratégico, gera maior competitividade para a cooperativa. O entrevistado D2 ainda comenta que além do tripé da sustentabilidade, que contempla o social, ambiental e econômico, a cooperativa considera a cultura como um quarto pilar essencial para a estratégia de sustentabilidade.

*“O pilar da cultura, da cultura organizacional, que é não perdermos a essência do nosso jeito de ser. Ser sustentável na nossa cultura, na nossa organização, nos nossos valores, nas nossas crenças e que possamos desta forma impactar positivamente a sociedade como um todo. Se nós tivermos uma cultura forte e que ela seja percebida pela sociedade, nós teremos também um retorno econômico, conseguiremos ter impacto na vida das pessoas através das nossas ações sociais e promoveremos também uma melhoria na conscientização das pessoas quanto aos cuidados que se deve ter com o meio ambiente.” (D2).*

Para além do planejamento estratégico, o tema da sustentabilidade parece estar presente nas atividades em geral da cooperativa, o entrevistado G6 comenta que a sustentabilidade está vinculada aos negócios, de maneira que influência nas decisões de liberação de crédito, por exemplo. A cooperativa segue parâmetros na hora de fazer negócios com os associados que respeitam preceitos da sustentabilidade. O entrevistado G4 destaca que o próprio modelo de negócio cooperativo por si só já é mais sustentável que as empresas não cooperativas, que já existe uma predisposição para o tema da sustentabilidade.

Todos os entrevistados citaram em algum momento sobre o novo ciclo do planejamento estratégico que entrará em vigor em 2021. Neste novo planejamento estratégico, o foco não estará na expansão de mercado e crescimento da cooperativa, mas sim na consolidação dos objetivos já alcançados, como por exemplo estar entre as três maiores cooperativas de crédito do país. Este novo planejamento estratégico tem como objetivo contribuir para uma sociedade mais próspera, conectando pessoas, negócios e comunidade por meio da cooperativa. Esta mudança, faz com que a sustentabilidade ganhe um papel importante nas atividades da cooperativa, conseqüentemente o tema fica cada vez mais claro para os colaboradores da cooperativa.

*“...hoje eu consigo enxergar ela mais transparente que há um tempo. Eu vejo a sustentabilidade quando pensamos nela nos pontos econômicos, ambientais e sociais, eu a vejo como o principal ponto da estratégia da cooperativa, como um norteador tanto para suas ações econômicas, sociais e*

*ambientais. E principalmente a ligação entre esses pontos, pensando nas entregas que a cooperativa faz, no papel enquanto cooperativa, no propósito junto à comunidade, eu fico pensando na sustentabilidade como a guardiã do que a cooperativa precisa entregar para a sociedade...hoje para mim fica muito mais claro a sustentabilidade dentro da estratégia da cooperativa.... há uma compreensão maior sobre o que é sustentabilidade.” (G5).*

Observa-se que a construção e atualização do planejamento estratégico e da estratégia de sustentabilidade, são centralizadas na diretoria. Porém, há participação de outros colaboradores e, também, de associados em momentos pontuais. Além disso, o entrevistado G4 destaca que, com a ajuda de uma consultoria, irão criar uma estratégia nova de sustentabilidade para a cooperativa, conectada a estratégia macro do sistema de cooperativas a qual pertencem.

Quanto a avaliação da estratégia de sustentabilidade, fica evidente o importante papel do comitê de sustentabilidade da cooperativa. Este comitê reúne as informações pertinentes a sustentabilidade e faz o acompanhamento dos indicadores, assim como faz a comunicação das atualizações da estratégia de sustentabilidade, como pôde ser observado na reunião do comitê de sustentabilidade em que o pesquisador participou. Ainda nesta reunião, observou-se que o comitê de sustentabilidade busca apresentar um cenário abrangente da sustentabilidade, incluindo o Sistema Financeiro Nacional e o sistema de cooperativas da qual faz parte, conectando com a realidade da cooperativa por meio de exemplos internos.

Nestas duas primeiras categorias de análise, já é possível averiguar como o tema sustentabilidade, no planejamento estratégico, é tratado e implementado pela cooperativa pesquisada. Foi possível perceber que a sustentabilidade é um tema trabalhado de forma ampla e com uma visão estratégica pela cooperativa, como um diferencial competitivo. Se analisarmos pela ótica de Dyllick e Muff (2016), sobre os níveis de abordagem da sustentabilidade corporativa, pode se considerar que a cooperativa Sicredi União PR/SP está no último nível denominado de *Business Sustainability 3.0: Truly Sustainable Business*. Conforme os autores, organizações neste nível veem a sustentabilidade na perspectiva de fora para dentro, buscando identificar os reais problemas da sociedade para propor soluções de acordo com os recursos disponíveis. No caso da cooperativa União PR/SP, percebe-se que além de

abordar o tema de fora para dentro, identificando as reais necessidades das comunidades, a cooperativa também utiliza essa perspectiva para pensar suas práticas de sustentabilidade, como exemplo o tema sustentabilidade é tratado na cooperativa pelo termo ESG (*Environmental, Social and Governance*) que vem sendo utilizado por muitas empresas, principalmente por organizações da área financeira.

#### 5.4 Práticas de Sustentabilidade

Sobre as práticas de sustentabilidade da cooperativa, o entrevistado G4 relatou que há um esforço em descentralizar o tema sustentabilidade de uma única área. Ao encontro deste relato, todos entrevistados trouxeram exemplos de práticas de diferentes áreas. Os entrevistados citaram vários exemplos, tais como: programas sociais nas escolas, programas de inclusão e diversidade, empreendedorismo, redução de papel, neutralização de carbono, linha de crédito para energia limpa, práticas de *compliance*, anticorrupção e lavagem de dinheiro. Também, foi citado por alguns entrevistados a existência do comitê de sustentabilidade da cooperativa como uma prática.

*“...Temos um comitê (de sustentabilidade) que tem vários atores, tanto da área de negócios, do crédito, de gestão de pessoas, do marketing, nós da área de sustentabilidade e cooperativismo, onde a gente discute as políticas da empresa e discute quais são os indicadores. Esses assuntos são tratados dentro deste comitê e disseminados dentro da empresa.” (G5).*

Durante a reunião do comitê de sustentabilidade, observou-se que nos cases internos de práticas de sustentabilidade a apresentação era realizada por integrantes da gerência de sustentabilidade junto a outro colaborador da área em que se desenvolveu a ação. Isto demonstra que a cooperativa tem conseguido materializar o tema sustentabilidade em ações transversais na organização.

As práticas de sustentabilidade da cooperativa estão divididas em três pilares de atuação, Relacionamento e Cooperativismo, Soluções Responsáveis e Desenvolvimento Local. No quadro 10 é apresentado cada pilar, seus temas e as práticas correspondentes.

Quadro 10 – Práticas de Sustentabilidade da Cooperativa União PR/SP

Pilar	Tema	Prática
Relacionamento e Cooperativismo	Difundir o cooperativismo e a sustentabilidade.	Relatório de sustentabilidade.
		Plataforma de cursos online sobre cooperativismo e sustentabilidade.
		Programa de formação cooperativista.
	Promover a diversidade e a inclusão.	Programa de inclusão para colaboradores com deficiência intelectual.
		Comitês Jovem, Mulher e Master.
		Acompanhamento de Mulheres e Jovens em cargos eletivos.
		Eventos diversos para o público jovem e feminino.
	Fortalecer o modelo de gestão.	Acompanhamento do nº de participações em assembleias.
		Constituição do Comitê de Sustentabilidade.
Formação de Conselheiros.		
Soluções Responsáveis	Promover a educação financeira.	Programa de educação financeira.
	Integrar oportunidades de riscos socioambientais nas soluções financeiras e operar com ecoeficiência.	Acompanhamento das notas atribuídas à cooperativa e sua classificação pelas agências de risco.
		Linhas de crédito para energia renovável.
		Avaliação de risco socioambiental na liberação de crédito.
Engajar fornecedores a partir de critérios socioambientais.	Nada foi citado ou apresentado sobre este tema.	
Desenvolvimento Local	Fomentar a economia local e a inclusão financeira	Crédito Rural, foco na agricultura familiar.
		Linha de crédito para microempresas.
		Aplicativo de <i>Marketplace</i> para os associados.
		Agências <i>Smart Móveis</i> , com práticas sustentáveis e que ampliam o atendimento ao associado.
	Fomentar o capital humano, social e intelectual na atuação regional.	Programas educacionais nas escolas.
		Ações de voluntariado.
		Formações para colaboradores.
		Programa filantrópico.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos documentos fornecidos pela Cooperativa.

Conforme Whittington (2006), as práticas podem ocorrer no nível interno e externo, sendo as de nível interno rotinas e atividades ligadas a cultura organizacional. Ainda conforme o autor, as práticas de nível externo se caracterizam por serem de nível setorial, podendo até serem práticas de toda uma sociedade.

Nesse sentido, percebe-se que as práticas de sustentabilidade da cooperativa sofrem grande influência do setor no qual atua, o Sistema Financeira Nacional. Como exemplo, observa-se um direcionamento do tema sustentabilidade com base na sigla ESG (*Environmental, Social and Governance*), que significa ambiental, social e governança, que são dimensões de avaliação das organizações que vem sendo utilizada no mercado financeiro.

Porém, enquanto o setor financeiro, no qual a cooperativa atua, parece exercer influência nas práticas de sustentabilidade, o mesmo não ocorre para o fato de a organização ser uma cooperativa. Quase nenhuma prática foi citada como oriunda dos princípios, valores e práticas cooperativas. Até mesmo os documentos que apresentam os temas que se desdobram em práticas de sustentabilidade, estão vinculados, cada um, apenas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. Tal fato, reforça a constatação de que a abordagem da cooperativa para a sustentabilidade é de fora para dentro, pois ela busca identificar as necessidades sociais e mudanças no mercado em que está inserida para criar suas práticas de sustentabilidade.

Conforme Bansal e Desjardine (2014), muitas vezes a sustentabilidade é confundida com responsabilidade social corporativa, os autores explicam que a principal diferença entre os conceitos é o fator tempo, pois a sustentabilidade exige o gerenciamento dos *trade-offs* na tomada de decisão ao ter de considerar objetivos de curto e longo prazo da organização. Na cooperativa União PR/SP, a diferença entre os dois conceitos é compreendida por todos e fica clara em seu organograma, onde a responsabilidade social é uma área dentro da gerência de sustentabilidade.

Ao se analisar as práticas da Cooperativa União PR/SP, destaca-se como um fator impulsionador o esforço educativo junto aos colaboradores. Uma importante evidência é o fato de a cooperativa disponibilizar formações de sustentabilidade para os colaboradores, por meio de plataforma digital interna da cooperativa. Além disto, no site da cooperativa há uma página exclusivamente dedicada a sustentabilidade, que de maneira didática explica conceitos sobre o tema e como a cooperativa se posiciona em relação a ele. O entrevistado G4 destaca a importância da educação interna, defende que é necessário que toda a cooperativa tenha claro o mesmo conceito de sustentabilidade. Para isto é necessário trabalhar primeiramente com os colaboradores e depois desdobrar isto com os associados, destaca o entrevistado.

Outro fator que impulsiona o tema sustentabilidade na cooperativa é a maneira como o tema é abordado de maneira estratégica pela cooperativa. Questões sobre as mudanças de mercado e sociais, surgiram em quase todas as entrevistas como uma das justificativas em se priorizar o tema sustentabilidade, ao observar essas mudanças a cooperativa União PR/SP trata a sustentabilidade como tema estratégico.

Esse fator também ficou evidente na reunião do comitê de sustentabilidade e nos arquivos das outras reuniões anteriores. Percebe-se que a cooperativa está em sintonia com o estado da arte da sustentabilidade corporativa. O fato de ser, há quase uma década, signatária do Pacto Global faz com que busque as melhores práticas de sustentabilidade junto as organizações que estão mais avançadas no tema em caráter mundial.

Conforme Hart e Milstein (2014), um dos motivadores para a sustentabilidade corporativa é o relacionamento com os *stakeholders*, devido ao avanço da internet e meios de comunicação as empresas se veem obrigadas a atuarem de maneira mais transparente, pois os *stakeholders* estão mais informados e ativos. Esty e Simmons (2011), comentam que a sustentabilidade é estratégia imperativa para as empresas, devido as mudanças nas expectativas da sociedade em relação as práticas empresariais, sendo necessário as organizações agirem com responsabilidade social e ambiental.

A cooperativa União PR/SP parece entender essas mudanças e percebe a sustentabilidade não só com uma exigência social, mas também como sobrevivência de mercado.

*"O mercado, a sociedade em geral vem demonstrando um maior interesse por aquelas empresas que são realmente comprometidas com o mundo. Então nós acreditamos também que é uma posição de sobrevivência, quer dizer, eu não tenho escolha mais. Nós já não tínhamos, sendo cooperativa, mas agora mais ainda eu não tenho escolha a não ser buscar a sustentabilidade..." (G3).*

As práticas na Cooperativa União PR/SP são amplas, mas conectadas por direcionadores estratégicos. Evidenciou-se práticas que atingem diferentes *stakeholders*, como associados, colaboradores e comunidade. Porém, não se localizou evidências de práticas de sustentabilidade junto aos fornecedores. A

educação de sustentabilidade ganha destaque como fator que impulsiona o tema junto aos colaboradores, o que ajuda a disseminar a orientação estratégica internamente.

Além disso, a cooperativa aborda a sustentabilidade como fator estratégico para a organização, por meio das entrevistas e da análise das práticas percebe-se que a cooperativa está orientada a captar as melhores práticas do mercado, ao mesmo tempo que busca compreender as necessidades das comunidades locais, para com isto constituir suas próprias práticas.

### 5.5 Praticantes da estratégia de sustentabilidade

Conforme Jarzabkowski et al. (2007, p. 8), praticantes são “atores que moldam a construção da prática por meio de quem são, como agem e quais recursos utilizam”. Na abordagem da SAP uma gama maior de atores da estratégia é reconhecida, indo de executivos, gerentes médios até atores externos à organização (WHITTINGTON, 2006; VAARA; WHITTINGTON, 2012).

Na cooperativa União PR/SP, foi possível identificar diferentes praticantes internos, externos e mistos. Sendo que cada praticante da estratégia de sustentabilidade da cooperativa, exerce influência nas práticas identificadas.

Abaixo, no quadro 11, a relação dos praticantes envolvidos com a estratégia de sustentabilidade na cooperativa União PR/SP.

Quadro 11 – Relação de Praticantes da estratégia de sustentabilidade

<b>Praticantes</b>	<b>Envolvimento</b>
Representante do Conselho de Administração	Interno
Representante da Diretoria	Interno
Gestor de nível tático	Interno
Assessor da Gerência de Sustentabilidade 1	Interno
Assessor da Gerência de Sustentabilidade 2	Interno
Assessor da Gerência de Sustentabilidade 3	Interno
Associados	Interno / Externo
Sistema de Cooperativas de Crédito	Externo
Consultoria de Sustentabilidade	Externo

Fonte: Elaborado pelo autor

Durante o momento de observação, na reunião do comitê de sustentabilidade ficou evidente o papel do representante do Conselho de Administração da cooperativa como um patrocinador do tema sustentabilidade dentro da organização. Durante as entrevistas também se evidenciou a importância da liderança para a estratégia de sustentabilidade.

*"A compreensão da sustentabilidade, por parte das nossas lideranças como um todo, ela é que vai ditar o ritmo da jornada. Então eu acho que a educação da própria liderança, sejam altas lideranças ou lideranças intermediárias que puxam equipes, elas entendendo a sustentabilidade como parte do negócio, impulsionam o tema dentro da cooperativa porque os executores vão seguir suas lideranças, eles vão ser reflexo das lideranças." (G4).*

O entrevistado G3 comenta que dentre os fatores que impulsionam a sustentabilidade na cooperativa, o fato de terem lideranças sensíveis ao tema faz com que os colaboradores priorizem o tema. O entrevistado D2 também destaca o papel da liderança sobre o tema. E o entrevistado D1, em sua entrevista, exemplifica em sua resposta a importância da liderança, quando comenta que é necessário criar consciência de que o tema é importante, que somente após a criação de consciência é que a sustentabilidade ganha espaço na cooperativa.

*"Conscientização de que o tema é importante, que agir com sustentabilidade gera resultados. A partir do momento que criamos conscientização da importância do tema, começamos a colocar em prática." (D1).*

Além do representante do Conselho, o representante da Diretoria também desempenha grande influência sobre a sustentabilidade. Isto pôde ser percebido durante a pesquisa, que ocorreu no mesmo período em que a cooperativa estava construindo seu novo planejamento estratégico, onde o representante da Diretoria afirmou que a sustentabilidade será um dos alicerces do novo planejamento. Percebeu-se um importante elo entre o representante do Conselho de Administração e o representante da Diretoria, no discurso sobre sustentabilidade e na postura de patrocinador do tema na cooperativa.

O gerente de nível tático ocupa um papel central para as práticas de sustentabilidade, se por um lado temos a alta liderança patrocinando o tema na organização, o gerente é quem materializa o tema de maneira prática na cooperativa. Durante a reunião do comitê de sustentabilidade percebeu-se que, apesar da participação de muitos atores, é o gerente que apresenta o modo como a sustentabilidade será trabalhada na cooperativa, é ele que coloca conceitos do mercado, como o ESG, além de apresentar a governança do tema na organização. O gerente atua como um elo entre a intenção estratégica da cooperativa e as práticas de sustentabilidade realizadas, principalmente, pelos assessores.

Identificou-se, por meio das entrevistas e observação, que um dos assessores notoriamente exerce um papel de disseminador do tema na cooperativa. Este assessor acaba tendo um papel estratégico pois, no dia a dia da cooperativa, é ele quem traduz o conceito e a estratégia de sustentabilidade para as rotinas de diferentes áreas.

Junto a este assessor anteriormente citado, os outros dois assessores da gerência de sustentabilidade são os principais atores envolvidos na execução da maioria das práticas relacionadas anteriormente. Estes assessores estão à frente de programas como comitês mulher e jovem, relatório de sustentabilidade, formações de sustentabilidade e cooperativismo, programa de educação financeira, voluntariado corporativo, programas escolares na comunidade e filantropia. Nas entrevistas, junto aos assessores, percebeu-se sintonia nos conceitos sobre sustentabilidade e nas explicações sobre quais são e como ocorrem as práticas de sustentabilidade. O alinhamento entre esses atores, torna-se relevante ao considerarmos a grande quantidade de práticas realizadas pela cooperativa e como elas conseguem se desenvolver separadamente, mas contribuindo para a mesma estratégia macro.

Todos os entrevistados citaram os associados como atores envolvidos nas práticas de sustentabilidade. Devido ao modelo de organização cooperativa, onde os associados exercem um duplo papel, analisar os praticantes da estratégia não é algo simples. Conforme Bialoskorski (2012), o associado é ao mesmo tempo usuário e proprietário da cooperativa. Desta forma, ao analisarmos os praticantes da estratégia que, segundo Whittington (2006), podem ser externos ou internos, é necessário considerarmos os associados como praticantes que desempenham um papel interno e externo simultaneamente.

As formas evidenciadas de influência dos associados no tema sustentabilidade na cooperativa, foram nas reuniões do comitê de sustentabilidade. O entrevistado Q7, comentou que sua participação no comitê de sustentabilidade é uma oportunidade de trazer a voz do associado para o tema, porém é preciso ter atenção para o fato de nem todos os associados possuírem consciência da importância do tema para a cooperativa.

*“...a gente também precisa do envolvimento dos nossos associados, eles precisam entender essa proposta de desenvolvimento sustentável, da sustentabilidade aplicada na estratégia e validar isto. Então, os associados são peças fundamentais nessa aplicação da sustentabilidade.” (G4).*

Na pesquisa documental, entrevistas e observação não se evidenciou outras formas ou momentos de participação dos associados nas práticas de sustentabilidade. Apesar de serem atores internos e externos, quanto ao tema sustentabilidade, os associados na cooperativa União PR/SP parecem exercer mais o papel de receptores das práticas e não tanto de praticantes.

Quanto a atores externos, o mais relevante é o sistema de cooperativas da qual a cooperativa faz parte, pois há muitas práticas e orientações referente ao tema da sustentabilidade que precisam ser seguidos pela cooperativa.

Porém, foi possível evidenciar, por meio das entrevistas, que a influência que o sistema exerce ocorre nas ações macro em que todas as cooperativas do sistema compartilham, tais como programas educativos, regulamentos e diretrizes sistêmicas. A cooperativa União PR/SP atua com muita autonomia e está evoluindo sua estratégia de sustentabilidade por conta própria. Para tanto, há a participação de outro ator externo, uma consultoria de sustentabilidade que está auxiliando o desenvolvimento do tema na cooperativa. Como ator externo a consultoria exerce uma influência pontual nas práticas de sustentabilidade, este estudo ocorreu durante o período em que a consultoria estava conduzindo a construção da nova estratégia de sustentabilidade da cooperativa, devido a isto foram poucas as evidências percebidas do impacto da consultoria nas práticas de sustentabilidade.

Ao analisarmos os praticantes da estratégia de sustentabilidade, destaca-se a alta liderança, como um fator impulsionador do tema na cooperativa. Desde a orientação macro, de buscar as melhores práticas do mercado e compreender as

necessidades das comunidades locais, até a disseminação do tema para toda cooperativa por meio da educação, a alta liderança exerce um papel fundamental. Um exemplo percebido durante a pesquisa foram as reuniões do comitê de sustentabilidade, no qual sempre contam com a presença do representante do Conselho de Administração e do representante da Diretoria fazendo com que outras lideranças também participem seguindo o exemplo.

Os praticantes da estratégia na cooperativa União PR/SP, podem ser classificados como internos, externos e mistos. Cada um exerce diferentes influências nas práticas de sustentabilidade, destacando-se, como já comentado, o papel da alta liderança como patrocinadora da sustentabilidade na cooperativa. O gestor de nível tático é o praticante que define o conceito de sustentabilidade que orienta as práticas a serem realizadas, ele também acaba sendo o elo entre a intenção estratégica da cooperativa e as práticas de sustentabilidade. Por sua vez, os assessores são os responsáveis diretos por grande parte das práticas a serem executadas e, apesar de exercerem diferentes atividades, a conexão entre eles é o que garante a entrega da estratégia macro.

Apesar de serem citados como importantes atores na estratégia de sustentabilidade por quase todos os entrevistados, a maior contribuição dos associados parece ser no comitê de sustentabilidade, não foi identificadas outras formas em que o associado contribui diretamente nas práticas identificadas. O sistema de cooperativas do qual a cooperativa faz parte, se destaca como um ator externo que influencia as práticas da cooperativa, porém sua influência é apenas nas ações macros em que todas as cooperativas do sistema participam.

## 5.6 Práxis dos praticantes da estratégia de sustentabilidade

A práxis no sentido mais amplo compreende o fluxo de atividades padronizadas que direcionam a forma de agir dos indivíduos, e ao mesmo tempo é moldada ao longo do tempo pelas ações dos mesmos (JARZABKOWSKI et al., 2007).

No contexto das práxis na cooperativa União PR/SP, destaca-se o comitê de sustentabilidade, entendido como um conjunto de atividades que direcionam as práticas de sustentabilidade e que é moldada pelos diferentes praticantes que a integram. O entrevistado D2 comenta que o comitê de sustentabilidade abrange

representantes de todas as partes interessadas da cooperativa e tem uma função de guardião do tema sustentabilidade.

Conforme Jarzabkowski e Spee (2009), é possível analisar as atividades de um ator individualmente ou então de um grupo. Nesta pesquisa, é notória a atuação dos indivíduos que compõem o comitê de sustentabilidade. Nas entrevistas, e na pesquisa documental, percebe-se que toda a estratégia de sustentabilidade passa pelo comitê e é disseminada pelos seus membros de maneira muito transparente para toda cooperativa. Por meio da observação, na reunião do comitê de sustentabilidade, percebeu-se que todas as práticas de sustentabilidade constituem o fluxo de atividades acompanhadas pelo comitê.

Na relação de práticas da cooperativa, pode-se destacar as atividades relacionadas ao desenvolvimento local. Diferentes evidências surgiram, na pesquisa documental, entrevistas e na observação, de que existe um conjunto de atividades muito bem estruturado de ações sociais que acabam por constituir uma práxis da cooperativa. Dentre estas ações destaca-se os programas educacionais junto as escolas das comunidades, programa de voluntariado, formações oferecidas aos colaboradores e programa filantrópico de doações as entidades das regiões de atuação da cooperativa.

Já nas ações relacionadas as soluções responsáveis oferecidas pela cooperativa, percebe-se que esse conjunto de atividades sofre forte influência do sistema financeiro. Conforme Jarzabkowski et al. (2007), a práxis pode ser estudada em diferentes níveis de análise que são interconectadas, do institucional para o micro, num fluxo de interação entre os níveis. Nesse sentido, é necessário destacar que a promoção de educação financeira, as classificações atribuídas a cooperativa pelas agências de risco, avaliação de risco socioambiental e linhas de crédito para energia renovável são atividades comuns a quase todas as organizações que compõem o sistema financeiro, inclusive muitas dessas atividades são obrigatórias conforme regulamentos do Banco Central do Brasil.

A atividades de comunicação das práticas de sustentabilidade para o público externo e interno, podem ser consideradas uma práxis recente da cooperativa. Por meio das entrevistas evidenciou-se que a cooperativa sempre investiu apenas na comunicação de suas ações de cunho social, porém já começa a direcionar sua comunicação para abranger a sustentabilidade como um todo, compreendendo os pilares social, ambiental e econômico. À medida que os praticantes melhoram as

práticas de sustentabilidade, isto começa a influenciar as atividades de comunicação de sustentabilidade da cooperativa.

O entrevistado D2, durante a entrevista, informou que a cooperativa tem buscado melhorar ainda mais a comunicação sobre as ações de sustentabilidade, que estão no caminho certo, mas é necessário avançar com mais velocidade. Da mesma forma, o entrevistado D1 explicou que a cooperativa sempre deu muito foco na comunicação das ações sociais e que hoje entendem que é necessário comunicar de maneira conjunta todos os temas pertinentes a questão da sustentabilidade.

*"(...)Aqui nós temos sempre uma preocupação em estar divulgando os nossos programas sociais. E os programas sociais já têm uma ligação muito interessante, mas a questão da sustentabilidade eu acho que a gente tem que focar um pouquinho mais, falar um pouco mais do que a gente fala. Apesar de todas essas práticas que lhe falei, nós nunca fizemos algo assim especificamente sobre sustentabilidade." (D1).*

As principais atividades de comunicação evidenciadas nesta pesquisa foram o *site*, relatório anual e página em rede social da cooperativa. No tocante a comunicação interna, a principal ação de disseminação do tema é por meio da plataforma online com formações sobre sustentabilidade.

Quase todos os entrevistados citaram a falta de conscientização como um fator restritivo, porém alguns comentaram que isto vai além do interno da cooperativa. Para o entrevistado G5, os associados têm papel fundamental nas ações de sustentabilidade, por isto deveriam ter mais conhecimento sobre o tema. O entrevistado G5 cita que, da mesma forma que quanto maior for o conhecimento sobre cooperativismo, maior é o relacionamento do associado com a cooperativa, se o associado entender mais sobre sustentabilidade ele irá compreender melhor o papel da cooperativa na comunidade. O entrevistado Q7 também abordou a falta de consciência, por grande parte dos associados, sobre a importância do tema para a cooperativa e para sociedade, ele acredita que isto possa impactar as decisões de investimento em iniciativas ligadas a sustentabilidade.

*"O fator mais restritivo é o desconhecimento, a falta de informação que a sociedade tem ainda sobre os temas, sobre os 17 ODSs." (D2).*

Para o entrevistado G3 esta falta de informação e conscientização interfere na tomada de decisão dos associados, ele comenta que a maioria busca apenas o menor preço não se importando com o impacto social que cada organização causa na sociedade.

Observa-se que a cooperativa entende que um fator restritivo para a sustentabilidade é a falta de consciência, da importância do tema, por parte dos associados e, como abordado no capítulo dos praticantes, o associado é percebido como um ator importante para a estratégia de sustentabilidade. Aqui identifica-se a ausência de atividades e ações, voltadas a educação sobre sustentabilidade, para os associados, não se identificou uma práxis nesse sentido. A única evidência foi o comentário do entrevistado G4 que menciona que a cooperativa tem buscado inserir o tema nas pautas de reuniões que envolvam os associados, como por exemplo nas assembleias.

Uma práxis identificada por meio das entrevistas foi o conjunto de atividade relacionadas ao Pacto Global.

O entrevistado D1 comentou da importância de terem se vinculado ao Pacto Global, pois foi a partir disto que a cooperativa conseguiu dar um foco no tema sustentabilidade de maneira assertiva. Conforme mencionado por diferentes entrevistados, por meio do Pacto Global, a cooperativa tem buscado os melhores exemplos do mercado e conseguido validar suas práticas nesta rede de organizações que compõe o Pacto Global. Percebe-se que há um fluxo de atividades referentes ao Pacto Global como a participação em formações, participação em premiações, trocas de boas práticas e alinhamento as diretrizes do Pacto. Por meio das entrevistas, percebe-se que essas atividades trazem um conhecimento para a cooperativa que posteriormente é disseminado internamente.

Ao se analisar as práxis relacionadas a estratégia de sustentabilidade da cooperativa, identifica-se diferentes níveis de práxis. Em um nível mais macro, a cooperativa possui um conjunto de ações relativa ao setor financeiro, onde grande parte segue normativos do Banco Central. Em nível micro, a cooperativa tem o comitê de sustentabilidade que pode ser entendido como uma práxis que une diferentes ações que norteiam as práticas de sustentabilidade.

Além de práxis de nível macro e micro, também se percebe distinção entre os níveis de maturidade das práxis. Por exemplo, as ações de comunicação de sustentabilidade que já possuem ações estruturadas, porém são recentes e estão buscando o modelo ideal. Pelas entrevistas é perceptível que a comunicação é algo que a cooperativa vem buscando aprimorar, esse conjunto de atividades de comunicação constituem uma práxis em desenvolvimento ainda. Por outro lado, as atividades relacionadas as ações e programas sociais, para o desenvolvimento das comunidades locais, estão mais avançadas. Não por acaso, as atividades relacionadas a programas sociais foram as mais evidenciadas na pesquisa documental e mais citados durante as entrevistas por diferentes entrevistados.

Apesar do associado, enquanto praticante da estratégia de sustentabilidade, ter sido citado durante as entrevistas como um importante ator para o tema sustentabilidade, não se localizou evidências de sua efetiva participação nas práticas de sustentabilidade. Com exceção dos associados que participam do comitê de sustentabilidade, a cooperativa ainda não constituiu atividades para disseminar o tema para os demais associados.

A luz das análises sobre as práticas, praticantes e práxis da cooperativa União PR/SP, identificou-se fatores impulsionadores e restritivos para a estratégia de sustentabilidade. Para melhor visualização, o quadro 12 sintetiza cada fator e sua descrição.

Quadro 12 – Fatores impulsionadores e restritivos

<b>Fatores impulsionadores</b>	<b>Descrição</b>
Educação	Formações e informações sobre sustentabilidade para colaboradores.
Liderança	Alta liderança como patrocinadores da estratégia de sustentabilidade. Gerente de nível tático, disseminador do tema.
Sustentabilidade como Estratégia	Sustentabilidade como estratégia para o negócio e competitividade no mercado.
<b>Fator Restritivo</b>	<b>Descrição</b>
Falta de conscientização dos associados e sociedade.	Desconhecimento do tema por parte dos associados e da sociedade.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme Jarzabkwocki et. al (2007, p. 8) a Estratégia como Prática pode ser entendida como uma “atividade socialmente realizada, construída por meio de

ações, interações e negociações de múltiplos atores e práticas situadas nas quais eles se baseiam”. Ao se analisar os elementos da Estratégia como Prática, é possível compreender como realmente ocorre a estratégia de sustentabilidade da cooperativa União PR/SP, o quadro 13 resume os principais aspectos identificados sobre as práticas, praticantes e práxis da cooperativa.

Quadro 13 – Práticas, Praticantes e Práxis

Práticas	Conjunto amplo de práticas; educação interna sobre o tema; sustentabilidade como fator estratégico para a cooperativa.
Praticantes	Alta liderança como patrocinadora da sustentabilidade; associados como atores internos e externos; Gestor de nível tático como elo de conexão entre intenção estratégica e práticas desenvolvidas; Sistema de cooperativas como ator externo.
Práxis	Práxis de nível externo (Sistema Financeiro); práxis de nível interno (Comitê de sustentabilidade, vínculo ao Pacto Global, comunicação da sustentabilidade, Programas sociais).

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 5.7 Orientação para o mercado

Este capítulo surge como uma categoria de análise emergente. Durante as entrevistas, pesquisa documental e observação, notou-se que a cooperativa União PR/SP busca entender as principais tendências do mercado, assim como as necessidades das comunidades locais para o desenvolvimento de sua estratégia de sustentabilidade. Durante a reunião do comitê de sustentabilidade, percebeu-se que as informações que servem de *input* para o fluxo de atividades relacionadas a sustentabilidade vêm de fora para dentro da organização. Caracterizando assim, uma orientação para o mercado que, conforme Slater e Narver (1995, p. 67), pode ser compreendida como “a cultura que coloca a mais alta prioridade na criação lucrativa e na manutenção de um valor superior para o cliente, enquanto considera os interesses de outros *stakeholders* importantes”.

Posteriormente, Mitchell et. al (2010) sugeriram um conceito mais amplo, que sintetizasse a orientação para o mercado, macromarketing, responsabilidade social e sustentabilidade a qual chamaram de orientação para o mercado sustentável. Segundo os autores, um dos objetivos da orientação para o mercado sustentável é

gerar resultados positivos no longo prazo, gerando valor para as esferas econômica, social e ambiental.

A luz da Estratégia como Prática, podemos identificar o fluxo da orientação para o mercado na cooperativa União PR/SP. Tudo inicia com os praticantes, aqui destaca-se a alta liderança como patrocinadora do tema sustentabilidade e da orientação para o mercado. Nas entrevistas com o representante do Conselho de Administração e com o representante da Diretoria, ambos relataram a preocupação e o empenho em disseminar o tema sustentabilidade na cultura da organização, criando conscientização sobre o tema.

*"Não tem como você falar: Nós somos uma cooperativa muito focada e preocupada com sustentabilidade e dizer que isto não toma tempo. Tem que ter dedicação das pessoas. E não adianta você delegar para alguém dentro da cooperativa, isto tem que estar na cabeça de todo mundo, do presidente até o estagiário. Todo mundo tem que se dedicar a isto e se preocupar com isto." (D1).*

Conforme Slater e Narver (1995), orientação para o mercado é inerentemente uma orientação para o aprendizado. Os autores ainda destacam que o processo de aprendizado da organização passa pelas etapas de: aquisição da informação, disseminação da informação e interpretação compartilhada.

O processo de aprendizagem organizacional de Slater e Narver (1995), pode ser observado na análise das práticas da cooperativa. A aquisição da informação pode ser exemplificada pelo conjunto de atividades que a cooperativa possui em relação ao Pacto Global, por ser signatária a cooperativa tem acesso a uma rede de organizações que também possuem foco na sustentabilidade. A participação em eventos, prêmio, projetos e demais ações do Pacto Global são importantes meios de captar informações sobre o estado da arte da sustentabilidade. Ainda na aquisição de informações, existe a influência de praticantes externos como por exemplo o Sistema Financeiro Nacional que possui normas e regulamentos para as organizações financeiras, sendo que tais normas e regulamentos também são fontes de informações para a cooperativa União PR/SP.

A disseminação da informação pode ser observada na atuação do comitê de sustentabilidade, onde é comunicado para diferentes *stakeholders* as diretrizes de

sustentabilidade. Como no comitê há integrantes de diferentes setores da cooperativa e associados, o alcance das informações compartilhadas pelo comitê tem considerável relevância. Além da prática do comitê de sustentabilidade, há um praticante da estratégia que desempenha justamente o papel de disseminador do tema sustentabilidade na cooperativa.

Por fim, a interpretação compartilhada que é o estágio em que se busca o consenso sobre o entendimento dos conceitos e informações sobre a estratégia. “Para que o aprendizado organizacional ocorra em qualquer unidade de negócios, deve haver um consenso sobre o significado das informações e suas implicações para aquele negócio” (SLATER; NARVER, 1995, p. 65). Este estágio se evidencia na cooperativa União PR/SP por meio das ações de educação interna da cooperativa, nas entrevistas foi possível verificar que todos recebem as mesmas informações sobre sustentabilidade nas formações da plataforma online, rede social e relatório anual. Estas ações proporcionam o mesmo entendimento aos colaboradores de diferentes áreas da cooperativa. O relato já citado do entrevistado G5, demonstra como a cooperativa tem conseguido disseminar um conceito claro sobre sustentabilidade para a cooperativa União PR/SP.

*“...hoje eu consigo enxergar ela mais transparente que há um tempo. Eu vejo a sustentabilidade quando pensamos nela nos pontos econômicos, ambientais e sociais, eu a vejo como o principal ponto da estratégia da cooperativa, como um norteador tanto para suas ações econômicas, sociais e ambientais. E principalmente a ligação entre esses pontos, pensando nas entregas que a cooperativa faz, no papel enquanto cooperativa, no propósito junto à comunidade, eu fico pensando na sustentabilidade como a guardiã do que a cooperativa precisa entregar para a sociedade...hoje para mim fica muito mais claro a sustentabilidade dentro da estratégia da cooperativa.... há uma compreensão maior sobre o que é sustentabilidade.” (G5).*

Na cooperativa União PR/SP, há claramente uma orientação para o mercado. Tal orientação inicia com a alta liderança, que patrocina a sustentabilidade e o modelo estratégico para o tema. Assim como na pesquisa teórica, na pesquisa de campo se evidenciou os estágios de aquisição de informações, disseminação das informações e interpretação compartilhada. Destacando o papel do comitê de

sustentabilidade como um disseminador do tema, o Pacto Global como uma fonte de aquisição de informações e as ações de educação interna para disseminação dos conceitos.

### 5.8 Princípios como validação das práticas

A sustentabilidade na cooperativa União PR/SP é vista como tema estratégico, seus principais fatores impulsionadores são o apoio da alta liderança e a educação interna sobre o tema para todos os colaboradores. E a estratégia de sustentabilidade segue a orientação para o mercado, tornando a cooperativa uma organização que aprende e rapidamente se adapta em suas práticas de sustentabilidade. Com tudo, ainda há os princípios cooperativos que influenciam as práticas de sustentabilidade.

Durante as entrevistas, observação e na pesquisa documental, os princípios cooperativos foram poucas vezes mencionados, nas entrevistas em geral quase todos os entrevistados fizeram a conexão dos princípios com a sustentabilidade apenas nas perguntas que tinham o objetivo de entender esta relação. Porém, foi possível identificar que os princípios influenciam as práticas como um fator de validação. Os entrevistados citaram, de diferentes maneiras, que os princípios validam as práticas de sustentabilidade, que há significativa relação entre o cooperativismo e a sustentabilidade e os princípios são os principais elos entre os temas.

*“A relação entre o cooperativismo e a sustentabilidade estão, a meu ver, nos princípios do cooperativismo.” (G6)*

O entrevistado G3, durante a entrevista, deixa claro que os princípios ajudam a definir o que são práticas sustentáveis e o que não são, para a cooperativa.

*...se a cooperativa está disposta a olhar para os princípios e ser coerente com os mesmos, eles obrigam, praticamente, as cooperativas a terem práticas mais sustentáveis. Então eu acredito que os princípios são muito aderentes sim ao conceito da sustentabilidade porque eles tratam também de impacto. Como eu disse, impacto como ponto norteador do que é ser sustentável ou*

*não, e os princípios levam a impactos positivos e este é um ponto importantíssimo. (G3).*

*...a sustentabilidade passa por um pensamento cooperativo... (G3).*

Um exemplo é o quinto princípio cooperativo, educação, formação e informação que valida a prática de disseminação das informações sobre sustentabilidade, prática crucial para a orientação para o mercado.

*“...o quinto princípio nessa situação, educação, formação e informação, ou seja, quando a gente tem um princípio com essa responsabilidade, mesmo que você não realize um ou outro (princípio), o básico educação, formação e informação ajuda muito na questão da sustentabilidade na cooperativa como um todo.” (G6)*

O entrevistado G5, destaca o sétimo princípio, compromisso com a comunidade, como um balizador das ações, ela comenta que quando se tem um princípio como este, não tem como você fazer alguma ação que não olhe para a sustentabilidade. “Se todos os Princípios forem observados e aplicados no dia a dia às operações de uma empresa cooperativa, essa empresa cooperativa será mais forte e mais sustentável” (ACI, 2015, p.17).

Uma evidência dessa validação pelos princípios, é o quadro de apresentação dos macrotemas de sustentabilidade da cooperativa. Conforme figura 4, os princípios aparecem como fundamentos, ao lado dos valores da cooperativa e do código de conduta, dos macrotemas. Considerando que as práticas são desdobramentos dos macrotemas, toda prática necessita estar alicerçada nos princípios.

Figura 4 – Macrotemas de sustentabilidade

A Materialidade no contexto da Estratégia de Sustentabilidade



Fonte: Adaptado de Sicredi União PR/SP.

Com isto, observou-se que os princípios validam os conjuntos de práticas da cooperativa. O quadro 14 faz a relação entre as práticas e os princípios cooperativos.

Quadro 14 – Práticas e Princípios Cooperativos

Tema	Prática	Princípios
Difundir o cooperativismo e a sustentabilidade.	Relatório de sustentabilidade.	5º Princípio (Educação, Formação e Informação).
	Plataforma de cursos online sobre cooperativismo e sustentabilidade.	
	Programa de formação cooperativista.	
Promover a diversidade e a inclusão.	Programa de inclusão para colaboradores com deficiência intelectual.	1º Princípio (Adesão livre e voluntária).
	Comitês Jovem, Mulher e Master.	
	Acompanhamento de Mulheres e Jovens em cargos eletivos.	2º Princípio (Gestão e Controle por parte dos Sócios).
	Eventos diversos para o público jovem e feminino.	
Fortalecer o modelo de gestão.	Acompanhamento do nº de participações em assembleias.	2º Princípio (Gestão e Controle por parte dos Sócios).
	Constituição do Comitê de Sustentabilidade.	5º Princípio (Educação, Formação e Informação).
	Formação de Conselheiros.	
Promover a educação financeira.	Programa de educação financeira.	5º Princípio (Educação, Formação e Informação).

Integrar oportunidades de riscos socioambientais nas soluções financeiras e operar com ecoeficiência.	Acompanhamento das notas atribuídas à cooperativa e sua classificação pelas agências de risco.	7º Princípio (Compromisso com a comunidade).
	Linhas de crédito para energia renovável.	
	Avaliação de risco socioambiental na liberação de crédito.	
Engajar fornecedores a partir de critérios socioambientais.	Nada foi citado ou apresentado sobre este tema.	
Fomentar a economia local e a inclusão financeira	Crédito Rural, foco na agricultura familiar.	4º Princípio (Autonomia e Independência).
	Linha de crédito para microempresas.	
	Aplicativo de <i>Marketplace</i> para os associados.	7º Princípio (Compromisso com a comunidade).
	Agências <i>Smart</i> Móveis, com práticas sustentáveis e que ampliam o atendimento ao associado.	
Fomentar o capital humano, social e intelectual na atuação regional.	Programas educacionais nas escolas.	5º Princípio (Educação, Formação e Informação).
	Ações de voluntariado.	
	Formações para colaboradores.	7º Princípio (Compromisso com a comunidade).
	Programa filantrópico.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ter os princípios como validadores das práticas de sustentabilidade, fornece à cooperativa um mecanismo de perenidade da sua essência cooperativa. “Os princípios cooperativos são diretrizes pelas quais as cooperativas colocam seus valores em prática” (ACI, 2015, p. 2). Durante as entrevistas, ficou claro que as primeiras diretrizes para a estratégia de sustentabilidade são oriundas do mercado e das necessidades das comunidades. Porém, as práticas precisam estar de acordo com a natureza da organização, essa validação ocorre por meio dos princípios cooperativos. Validar as práticas pelos princípios, após as etapas de aprendizagem da orientação para o mercado, é uma forma da cooperativa União PR/SP evitar realizar práticas de sustentabilidade que não se relacionem com o modelo cooperativo de organização.

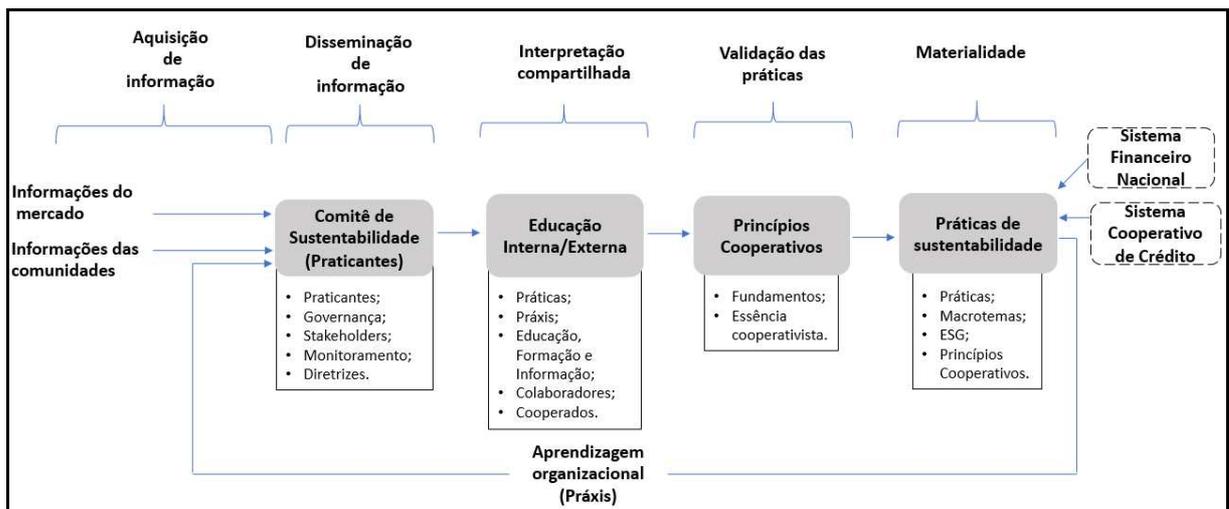
### 5.9 *Framework* para estratégia de sustentabilidade

A luz das análises realizadas anteriormente sobre a pesquisa na cooperativa União PR/SP e no referencial teórico, esta seção contempla o último objetivo deste

estudo que é propor possíveis diretrizes para a execução de estratégias de sustentabilidade, aderentes a uma organização cooperativa.

A figura 5 representa um *framework* que sintetiza os principais direcionadores para uma estratégia de sustentabilidade em uma cooperativa de crédito. Na sequência, é apresentado as relações entre cada um dos direcionares.

Figura 5 – *Framework* de Sustentabilidade em Cooperativas.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O *framework* de sustentabilidade em cooperativas, tem como base o *framework* de processo de aprendizagem organizacional de Slater e Narver (1995), incorporando os estágios de validação das práticas e materialidade. Além disto, este *framework* considera os elementos da Estratégia como Prática a luz de uma organização cooperativa.

Considerando a orientação para o mercado, o primeiro estágio do *framework* é a aquisição de informação. Conforme Slater e Narver (1995), as informações podem ser adquiridas por experiência direta, pelas experiências dos outros ou pela memória organizacional. Neste estágio, a cooperativa busca compreender as necessidades das comunidades em seu em torno, assim como compreender as mudanças sociais, de mercado e as tendências sobre sustentabilidade. Com o monitoramento da estratégia de sustentabilidade, a cooperativa União PR/SP também adquiri aprendizado por meio das suas próprias práticas. Durante a pesquisa, foi possível perceber que a captura de informações do mercado, buscando aprender com a experiência de outras organizações, é impulsionada pela rede do Pacto Global, da qual a cooperativa é signatária.

O estágio seguinte é a disseminação das informações, momento em que as informações coletadas são compartilhadas dentro da organização. Na cooperativa União PR/SP, a disseminação das informações ocorre por meio do comitê de sustentabilidade. Nesta etapa destaca-se o papel dos praticantes da estratégia de sustentabilidade, considerando que o comitê é composto por diferentes *stakeholders* da cooperativa. Ainda sobre os praticantes, a alta liderança é determinante para os dois primeiros estágios do *framework*, além de ser a conexão entre esses estágios. Durante a pesquisa, evidenciou-se em mais de um momento que a alta liderança atua como patrocinadora do tema sustentabilidade na cooperativa, assim incentivando a orientação para o mercado e a participação das demais lideranças no comitê de sustentabilidade. Um outro praticante que ganha destaque nesta etapa, na cooperativa União PR/SP, é o gestor de nível tático, é ele quem conecta a intenção estratégica de orientação para o mercado, com a materialização dos conceitos compartilhados em práticas da cooperativa.

A conexão entre esses dois primeiros estágios, também ocorre ao considerarmos os associados que participam do comitê de sustentabilidade. Devido a natureza da organização cooperativa, os associados exercem um duplo papel como praticantes internos e externos. Assim, durante as reuniões do comitê de sustentabilidade os associados participantes ajudam a trazer as demandas das comunidades locais.

A interpretação compartilhada é uma etapa importante para a estratégia de sustentabilidade, pois é neste momento que se cria consenso sobre os conceitos e diretrizes estratégicas. Durante pesquisa na cooperativa União PR/SP, verificou-se que o 5º princípio do cooperativismo, educação, formação e informação fortalece as ações educativas realizadas aos colaboradores, como exemplo destaca-se a plataforma digital com formações sobre sustentabilidade, além da rede social e comunicações internas. Porém, sugere-se que o mesmo esforço empenhado na educação interna, seja empregado na educação externa, principalmente aos associados. Uma evidência da importância de ter práticas de educação sobre sustentabilidade para os associados, são os relatos dos entrevistados que expuseram a falta de conhecimento e, por consequência, conscientização dos associados como o principal fator restritivo para a estratégia de sustentabilidade.

O estágio de interpretação compartilhada está totalmente vinculado com o próximo estágio que é a validação das práticas. Nesta etapa, as práticas da

cooperativa são avaliadas e vinculadas aos princípios cooperativos, isto ocorre para que a cooperativa não realize práticas que não estejam de acordo com a natureza cooperativa. Na cooperativa União PR/SP, não se verificou a formalização desta etapa enquanto processo, apenas se evidenciou que os macrotemas, que se desdobram em práticas, precisam estar fundamentados nos princípios. Com isto, toda ação de sustentabilidade busca estar alicerçada em algum princípio. O vínculo com o estágio anterior, interpretação compartilhada, ocorre porque uma das maneiras de explicar a estratégia de sustentabilidade é conectando com os princípios do cooperativismo.

A etapa de materialidade é quando ocorre as práticas de sustentabilidade. Nesta pesquisa, identificamos um conjunto amplo de práticas, porém todas conectadas por meio dos macrotemas de sustentabilidade, além de contemplarem os pilares do ESG (*Environmental, Social and Governance*). Nesta etapa, sugere-se a conexão das práticas com os princípios do cooperativismo, de maneira a auxiliar a disseminação da estratégia e na evidenciação de que todas as práticas estão de acordo com os princípios que regem o funcionamento da cooperativa.

Ainda nesta etapa, deve-se considerar os praticantes externos, que no caso da cooperativa União PR/SP, é representado pelo sistema de cooperativas de crédito da qual faz parte. No caso de cooperativas que fazem parte de um sistema de cooperativas, considerar a influência deste sistema como um praticante externo se torna importante quando esse sistema possui práticas sistêmicas. Nestas situações, independente da estratégia da cooperativa, ela terá de seguir estas práticas comuns a todas do sistema. Da mesma forma, é necessário considerar se o mercado onde a cooperativa atua possui alguma práxis própria. No caso da cooperativa União PR/SP, que atua no mercado financeiro, é válido destacar que é um mercado muito regulado e, muitas práticas de sustentabilidade são obrigatórias e comuns a todas as instituições financeiras.

Na materialidade, assim como nos demais estágios destacados no *framework*, existem práxis que se moldam ao longo do tempo pelas ações dos praticantes, podemos interpretar todo o fluxo deste *framework* como uma macro práxis que gera a aprendizagem organizacional da cooperativa União PR/SP.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos da coleta de dados, junto ao embasamento teórico, possibilitaram a análise das práticas de sustentabilidade na cooperativa União PR/SP, assim como averiguar como o tema sustentabilidade é tratado e implementado pela cooperativa. Além disto, foi possível identificar os fatores impulsionadores e restritivos para a estratégia de sustentabilidade e, por fim, a construção de um *framework* com possíveis direcionadores para estratégias de sustentabilidade em organizações cooperativas.

O objetivo deste capítulo é apresentar considerações sobre o presente estudo, com base na revisão dos objetivos da pesquisa e na análise dos resultados, assim como implicações teóricas e gerenciais. O capítulo encerra com as limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas sobre o tema.

### 6.1 Considerações gerais

A presente pesquisa teve como objetivo geral, identificar as práticas estratégicas de sustentabilidade de uma cooperativa de crédito que se destaca no cenário brasileiro e propor um *framework* para o desenvolvimento sustentável das cooperativas. Para atender este objetivo, realizou-se uma pesquisa qualitativa exploratória, o método utilizado foi estudo de caso único, devido a necessidade de profundidade da pesquisa.

O primeiro objetivo específico desta pesquisa foi averiguar como o tema sustentabilidade, no planejamento estratégico, é tratado e implementado pela cooperativa pesquisada. Por meio das entrevistas, observação e análise documental, foi possível estabelecer paralelos entre o embasamento teórico e a realidade da cooperativa União PR/SP. Evidenciou-se que o comitê de sustentabilidade exerce papel central na estratégia de sustentabilidade, assim como a importância que o tema ganhou no novo planejamento estratégico da cooperativa. A cooperativa trata o tema sustentabilidade como fator estratégico para a organização e segue uma orientação para o mercado, desta maneira desenvolve um amplo conjunto de ações que tornam a sustentabilidade um tema transversal na cooperativa.

A realização de um levantamento, e posterior análise, das práticas de sustentabilidade realizadas pela cooperativa foi o segundo objetivo específico desta pesquisa. A cooperativa União PR/SP possui um amplo conjunto de práticas de sustentabilidade, mas todas as práticas se conectam em temas estratégicos. As práticas impactam diferentes públicos, tais como colaboradores, associados e comunidade. A cooperativa consegue com que as práticas de sustentabilidade ocorram em diferentes setores, como foi observado na reunião do comitê, onde as práticas são apresentadas por colaboradores da gerência de sustentabilidade, junto a outro colaborador da área em que se desenvolve a prática. A cooperativa organiza suas práticas em três pilares, sendo eles: Relacionamento e Cooperativismo, Soluções Responsáveis e Desenvolvimento Local. Foi observado que todas as práticas são validadas pelos princípios cooperativos, uma maneira da cooperativa não perder a essência do cooperativismo e, ao mesmo tempo, facilitar o desdobramento da estratégia de sustentabilidade por toda cooperativa.

A identificação dos fatores impulsionadores e restritivos para o planejamento e execução das práticas de sustentabilidade, foi o terceiro objetivo específico a ser contemplado. Tendo como base de análise a Estratégia como Prática e seus elementos, práticas, praticantes e práxis, foi possível identificar como fatores impulsionadores a educação, a liderança e a abordagem estratégica da sustentabilidade na cooperativa. O fator educação, entendido como uma prática da cooperativa, se mostra muito importante para a disseminação da estratégia e o consenso dos conceitos para todos os colaboradores, vale destacar que uma das sugestões deste estudo é que seja também realizadas ações educativas sobre sustentabilidade para os associados. Ao analisarmos os praticantes da estratégia, o papel da alta liderança da cooperativa ganha destaque, como patrocinadores da estratégia de sustentabilidade. Em mais de uma entrevista, o apoio da alta liderança para o tema sustentabilidade, foi citado como importante fator impulsionador da estratégia. Este apoio da alta liderança também se evidencia nas reuniões do comitê de sustentabilidade, onde a presença dos líderes acaba por incentivar a participação de outras lideranças intermediárias da cooperativa.

Quando analisado todos os fluxos de atividades referentes a sustentabilidade na cooperativa União PR/SP, evidencia-se como o tema é tratado com estratégico pela cooperativa, sendo esta abordagem estratégica mais um fator impulsionador identificado durante a pesquisa.

Além disto, se identificou como fator restritivo, a falta de conscientização sobre o tema por parte dos associados e sociedade. Este fator restritivo foi comentado pela maioria dos entrevistados, mas também foi observado na análise das práxis, pois não se identificou ações educativas para os associados. Considerando que a sustentabilidade é um tema estratégico para a cooperativa, é essencial que isto seja reconhecido pelos associados.

Por fim, o quarto objetivo específico foi contemplado com o *framework* desenvolvido com base nesta pesquisa, que propõem direcionadores para a execução de estratégias de sustentabilidade que sejam aderentes a uma organização cooperativa. O *framework* conecta os principais elementos oriundos desta pesquisa, considerando a orientação para mercado e os estágios de aprendizagem de Slater e Narver (1995), a validação pelos princípios cooperativos e a materialidade das práticas. Além disto, o *framework* destaca os elementos da Estratégia como Prática.

Por meio de toda essa construção teoria, pesquisa e análise dos resultados, pressupõe-se que o presente estudo atendeu ao objetivo da pesquisa, assim como respondeu à questão problema da mesma. Além disto, o estudo trouxe importantes contribuições para a cooperativa União PR/SP e, também, para outras cooperativas que querem desenvolver suas estratégias de sustentabilidade. Tais contribuições são apresentadas nos capítulos de implicações teóricas e gerencias, a seguir.

## 6.2 Implicações teóricas

O presente estudo possibilitou o avanço da pesquisa sobre sustentabilidade em cooperativas. Como já observado anteriormente, a pesquisa de Fonseca et al. (2014) demonstra que existe uma carência de estudos sobre estratégias de sustentabilidade em cooperativas. Mesmo com uma nova pesquisa, na base de dados da *Web of Science*, realizada em 2020, os resultados foram similares aos estudos de Fonseca et. al (2014). Com isto, a primeira contribuição teórica deste trabalho é a ampliação dos estudos sobre sustentabilidade como estratégia nas cooperativas.

Assim como, podemos perceber que os estudo envolvendo cooperativismo e sustentabilidade, geralmente possuem foco em analisar as relações teóricas sobre os conceitos, tanto para verificar os pontos de conexão entre os princípios

cooperativos e os conceitos de sustentabilidade como no estudo de Dale (2013), ou então para evidenciar o potencial de contribuição das cooperativas para uma agenda mais sustentável como Schneider (2015). Com isto, podemos considerar como uma contribuição teórica desta pesquisa, o deslocamento do foco em estabelecer análises conceituais sobre as conexões entre cooperativismo e sustentabilidade para uma análise profunda, de como realmente acontece as práticas de sustentabilidade considerando as singularidades de uma cooperativa.

Além disto, a conexão entre os princípios cooperativos e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, assim como a análise das práticas, praticantes e práxis em um contexto de cooperativa, também podem ser consideradas importantes implicações teóricas deste estudo.

### 6.3 Implicações gerenciais

Este estudo possibilitou identificar importantes implicações gerenciais para a cooperativa União PR/SP, assim como para outras cooperativas que queiram usar este estudo para desenvolver suas estratégias de sustentabilidade.

A primeira implicação identificada foi sobre a necessidade de a cooperativa desenvolver ações educativas sobre sustentabilidade para seus associados. Considerando que a cooperativa já realiza importantes ações educativas para seus colaboradores, pressupõe-se que não haveria dificuldades em estender as ações aos associados.

Compreender a estratégia pela abordagem da Estratégia como Prática, desta forma deixando de perceber a estratégia como algo que a cooperativa possui e sim como aquilo que realmente acontece na intersecção das práticas, praticantes e práxis. O importante papel da liderança, crucial para que toda a estratégia de sustentabilidade aconteça, assim como a orientação para o mercado, que direciona a cooperativa para um processo de aprendizagem. O comitê de sustentabilidade, como grupo heterogêneo que contempla importantes *stakeholders* da cooperativa, sendo um importante meio de disseminação das informações de sustentabilidade para toda organização.

Assim como, os princípios cooperativos como validadores das práticas, mantendo viva a essência cooperativista. Os princípios estão posicionados como

fundamentos dos macrotemas de sustentabilidade, de maneira que toda prática que a cooperativa desenvolva precise estar alinhada aos princípios.

Todas são importantes implicações gerenciais que esta pesquisa apresenta, porém a principal contribuição é o *framework* desenvolvido a partir dos resultados da pesquisa. Com o *framework*, é possível a cooperativa ter mais clareza sobre o real fluxo das atividades que compõe a estratégia de sustentabilidade. Da mesma forma, a cooperativa consegue identificar pontos em que poderia melhorar sua atuação. Para outras cooperativas, o *framework* pode contribuir na construção ou revisão das estratégias de sustentabilidade, considerando sempre o ramo e o contexto de cada cooperativa.

#### 6.4 Limitações do estudo

Apesar das contribuições teóricas e gerenciais oriundas desta pesquisa, é necessário apresentar as limitações encontradas. O fato de as entrevistas terem ocorrido apenas com pessoas totalmente envolvidas com o tema da sustentabilidade na cooperativa, pode ser considerada uma limitação deste estudo. Assim como, o porte da cooperativa onde se realizou a pesquisa, que atualmente é uma das três maiores do Brasil, pode ser considerado um limitador para a análise das contribuições do estudo se considerarmos pequenas cooperativas de crédito.

#### 6.4 Indicações para estudos futuros

Este estudo analisou as estratégias de sustentabilidade, pela abordagem da Estratégia como Prática, em uma cooperativa de crédito. Com isto, a primeira indicação de estudos futuros é validar o *framework*, fruto dos resultados da presente pesquisa, em cooperativas de outros ramos.

A análise em mais de uma cooperativa, em um estudo de caso múltiplo, com cooperativas de diferentes portes para analisar quais os fatores impulsionadores e restritivos que ocorrem de maneira similar nas diferentes cooperativas. Um estudo quantitativo dos impactos sociais, ambientais e econômicos das principais práticas de sustentabilidade da cooperativa União PR/SP, também são sugestões de estudos futuros.

Outra sugestão é realizar um estudo que analise a correlação entre os temas sustentabilidade e inovação em uma cooperativa. De maneira que avalie como o tema inovação sustentável se conecta com as características de uma organização cooperativa. Por fim, analisar a estratégia macro e as práticas de sustentabilidade de um sistema de cooperativas, poderá ter resultados que complementem esta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ACI – Aliança Internacional Cooperativa. **Guidance Notes to the Co-operative Principles**. International Co-operative Alliance. 2015.

ACI – Aliança Internacional Cooperativa. **O que é uma cooperativa?** Disponível em: < <https://www.ica.coop/en/cooperatives/what-is-a-cooperative> >. Acesso em 20 dez. 2019.

ANDREWS, K. R. (1971). **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL, Irwin.

ANSOFF, H.I. (1965), **Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion**, McGraw-Hill, New York, NY.

BANCO CENTRAL DO BRASIL – Bacen. **Panorama do sistema nacional de crédito cooperativo**. Disponível em: <[https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/9\\_panorama\\_sncc\\_2018.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/9_panorama_sncc_2018.pdf)>. Acesso em 12 dez. 2019.

BANSAL, P. (2005). **Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development**. Strategic Management, 26(3), 197–218.

BANSAL, P., JIANG, G.F. and JUNG, J.C. (2015), “**Managing responsibly in tough economic times: strategic and tactical CSR during the 2008-2009 global recession**”, Long Range Planning, Vol. 48 No. 2, pp. 69-79.

BANSAL, P; DESJARDINE, M.R. (2014), “**Business sustainability: it is about time**”, Strategic Organization, Vol. 12 No. 1, pp. 70-78.

BARNEY, JB. 1995. **Looking inside for competitive advantage**. Academy of Management Executive 9(4): 49–61.

BIALOSKORSKI, Sigismundo. **Economia e gestão de organizações cooperativas** – 2º ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BOFF, Leonardo. **Sustentabilidade: o que é, o que não é**. 5º ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2016.

CAMPBELL, D. A. (2017). **An Update on the United Nations Millennium Development Goals**. Journal of Obstetric, Gynecologic & Neonatal Nursing, 46(3), e48–e55.

CARROLL, Archie B. **Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks**. Organizational Dynamics, 2015.

CARVALHO, Adriano. **O cooperativismo sob a ótica da gestão estratégica global**. São Paulo: Baraúna, 2011.

CHIA, Robert. **Strategy-as-practice: reflections on the research agenda**. European Management Review 1,29-34, 2004.

- CHIA, Robert; MACKAY, Brad. **Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering Strategy in the logic of practice.** *Human Relations*. V 60(l): p 217-242, SAGE Publications, London, 2007.
- CLARO, P. B. de O.; CLARO, D. P. (2008) **Sustentabilidade estratégica: existe retorno no longo prazo?** *Revista de Administração (RAUSP)*, 43(4), 289-300.
- COOK, M. The Future of U.S. **Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach.** *American J. Agr. Econ*, 77, 1153-1159, 1995.
- COOK, M; BURRESS, M. **A Cooperative Life Cycle Framework.** Working Paper, University of Missouri-Columbia, 2009.
- COTÓN, M. C.; CASTRO, N. R. **Cooperativas de crédito y banca ética ¿un camino por explorar?** CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, v. 72, p. 262-300, 2011.
- DALE, Ann et al. **Co-operatives and Sustainability: An investigation into the relationship.** International Co-operative Alliance. 2013.
- DYLLICK, T. and MUFF, K. (2016), “**Clarifying the meaning of sustainable business: introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability**”, *Organization and Environment*, Vol. 29 No. 2, pp. 156-174.
- ELKINGTON, J. (1998). **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business.** Stony Creek, CT: New Society Publishers.
- ESTY, D. C; SIMMONS, P. J. (2011). **The Green to Gold Business Playbook: how to implement sustainability practices for bottom-line results in every business function.** New Jersey: Wiley.
- FENTON, Cristopher; LANGLEY, Ann. **Strategy as Praticce and the Narrative Turn.** *Organization Studies* 32: 1171, SAGE, 2011.
- FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa - 3ª edição.** Porto alegre: Artmed Editora, 2009.
- FONSECA, et al. **Cooperativismo e sustentabilidade: um estudo sobre a produção científica na base web of science.** *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC*, Santa Maria, v. 1, n. 1, 2014.
- GAVETTI, G; RIVKIN, JW. 2007. **On the origin of strategy: action and cognition over time.** *Organization Science*. 18(3): 420–439.
- GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios.** Porto Alegre: Bookman, 2012.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa – 5 ed.** São Paulo: Atlas, 2010.

GLADWIN, T. N., J. J. Kennelly and T.-S. Krause: 1995, '**Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research**', *Academy of Management Review* 20(4), pp. 874-907.

GODOI, Christiane. K.; MATTOS, Pedro. L. GAMA. L.. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: SILVA, A. BETA.; GODOI, GAMA. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. (orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo, 2010, p. 301-323.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

HAHN, T., & FIGGE, F. (2011). **Beyond the bounded instrumentality in current corporate sustainability research: Toward an inclusive notion of profitability**. *Journal of Business Ethics*, 104, 325–345.

HAHN, T., PINKSE, J., PREUSS, L., & FIGGE, F. (2016). **Ambidexterity for corporate social performance**. *Organization Studies*, 37(2), 213–235.

HART, S. L. & MILSTEIN, M. B. (2004, maio/julho). **Criando valor sustentável**. RAE Executivo, 3(2), 65-79.

HELMBERGER, P.; HOOS, S. **Cooperative enterprise and organization theory**. *Journal of Farm Economics*, v.44, n.2, p.275-290, 1962.

JARZABKOWSKI, P. (2005), **Strategy as Practice: An Activity Based Approach**, Sage Publications, London.

JARZABKOWSKI, P., BALOGUN, J., & SEIDL, D. (2007). **Strategizing: The challenges of practice perspective**. *Human Relations*, 60(1), 5–27.

JARZABKOWSKI, Paula; SPEE, P. **Strategy-as-practice: a review and future directions for the field**. *International Journal of Management Reviews*, v. 11, n. 1, 69-95, 2009.

JOHNSON, Gerry; MELIN, Leif; WHITTINGTON, Richard. **Micro Strategy and Strategizing; Towards na Activity-Based View**. *Journal of Management Studies* 40: 1 January, 2003.

KROPOTKIN, P. **Ajuda mútua: um fator de evolução**. São Sebastião: A Senhora Editora, 2009.

KWATRA, A., & BOELT, W. (2015). **World leaders adopt Sustainable Development Goals**. New York, NY: United Nations Development Programme. Disponível em:

<https://www.undp.org/content/undp/en/home/presscenter/pressreleases/2015/09/24/undp-welcomes-adoption-of-sustainable-development-goals-by-world-leaders.html>

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing Uma Orientação Aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MCWILLIAMS, A.a. and SIEGEL, D. (2001), “**Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective**”, *Academy of Management Review*, Vol. 26 No. 1, pp. 117-127.
- MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, Henry; WATERS, J. **Of Strategies, Deliberate and Emergent**. *Strategic Management Journal*, v. 6, 257-272, 1985.
- MITCHELL, Robert; WOOLISCROFT, Ben; HIGHAM, James. (2010) **Sustainable Market Orientation: A New Approach to Managing Marketing Strategy**. *Journal of Macromarketing*. V. 30, 160-170.
- MLADENATZ, G. **História das Doutrinas Cooperativa**. Brasília: Confedbras, 2003.
- MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. *Revista Educação*, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.
- OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. Disponível em: <<https://www.ocb.org.br/numeros>>. Acesso em 20 dez. 2019.
- PORTER, M.E. and KRAMER, M.R. (2011), “**Creating shared value**”, *Harvard Business Review*, Vol. 89 Nos 1/2, pp. 62-77.
- RECKWITZ, Andreas. **Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing**. *European Journal of Social Theory*, v. 5, n. 2, p. 243-263, 2002.
- SCHALTEGGER, S; FIGGE, F. **Environmental Shareholder Value: Economic success with corporate environmental management**, n. 7, p. 29-42, 2000.
- SCHALTEGGER, S; SYNNESTVEDT, T. (2002), “**The link between ‘green’ and economic success: environmental management as the crucial trigger between environmental and economic performance**”, *Journal of Environmental Management*, Vol. 65 No. 4, pp. 339-346.
- SCHNEIDER, José Odelso. **A Doutrina do Cooperativismo: Análise do alcance, do sentido e da atualidade dos seus valores, princípios e normas nos tempos atuais**. *Cadernos Gestão Social*, v. 3, n. 2, 2012.
- SCHNEIDER, José Odelso. **Cooperativismo e desenvolvimento sustentável**. *Otra Economía*, v. 9, n. 16, p. 94-104, 2015.
- SLATER, F. Stanley; NARVER, John. **Market Orientation and the Learning Organization**. *Journal of Marketing*, Vol. 59, p. 63-74, 1995.

SOUZA M L, Caio. **Entre o Planejamento Estratégico Formal e Informal: um Estudo de Caso Exploratório sobre a Prática de Estratégia nas Organizações**. RAC, Curitiba, v. 15, n. 5, art. 4, pp. 855-876, Set./Out. 2011.

UNITED NATIONS. General. (2015). Draft Outcome Document of the United Nations Summit for the Adoption of the Post-2015 Development Agenda.

VAARA, Eero; WHITTINGTON, Robert. **Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously**. Academy of Management Annals, 2012.

WHITTINGTON, R. (1996), “**Strategy as practice**”, Long Range Planning, Vol. 29 No. 5, pp. 731-5.

WHITTINGTON, Robert. **Completing the practice turn in strategy**. *Organization Studies*, 27(5), 613–34, 2006.

WORLD COMISSION ON ENVIROMENTAL AND DEVELOPMENT (WCED). **Our common future**. Oxford: Oxford University Press, 1987.

WRIGHT, Peter L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

## APÊNDICE A – ROTEIROS DE ENTREVISTA

**Roteiro de Entrevista com gestores e colaboradores da cooperativa.**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Categorias de análise</b>	<b>Perguntas</b>
Averiguar como o tema sustentabilidade, no planejamento estratégico, é tratado e implementado pela cooperativa pesquisadas.	Sustentabilidade, o que é e qual sua importância.	1) O que é sustentabilidade, em sua opinião? 2) O que é estratégia, em sua opinião? 3) Como a sustentabilidade está posicionada no planejamento estratégico?
	Estratégia de sustentabilidade.	4) Como é feita a atualização do planejamento estratégico? 5) Como a cooperativa avalia sua estratégia de sustentabilidade?
Levantar as práticas de sustentabilidade que são realizadas pela cooperativa de crédito pesquisadas.	Práticas de sustentabilidade.	6) Quais as práticas de sustentabilidade desenvolvidas pela cooperativa? 7) Quais os atores envolvidos nas práticas de sustentabilidade?
	Praticantes da estratégia de sustentabilidade.	8) Como a cooperativa comunica suas práticas de sustentabilidade?
	Práxis dos praticantes da estratégia de sustentabilidade.	9) Como a cooperativa contribui para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável?
Identificar os fatores impulsionadores e restritivos para o planejamento e execução das práticas de sustentabilidade	Fatores impulsionadores da sustentabilidade.	10) Quais os fatores impulsionadores para as práticas de sustentabilidade? 11) Quais os fatores restritivos para as práticas de sustentabilidade?
	Fatores restritivos da sustentabilidade.	12) Como o cooperativismo ajuda a promover o desenvolvimento sustentável?
	Princípios Cooperativos e a sustentabilidade.	13) Os Princípios cooperativos influenciam nas práticas de sustentabilidade? Comente. 14) Qual a relação entre cooperativismo e sustentabilidade, em sua opinião?

### Roteiro de Entrevista com os associados da cooperativa.

Objetivos Específicos	Categorias de análise	Perguntas
Averiguar como o tema sustentabilidade, no planejamento estratégico, é tratado e implementado pela cooperativa pesquisadas.	Sustentabilidade, o que é e qual sua importância.	1) O que é sustentabilidade, em sua opinião?
	Estratégia de sustentabilidade.	
Levantar as práticas de sustentabilidade que são realizadas pela cooperativa de crédito pesquisadas.	Práticas de sustentabilidade.	2) Quais as práticas de sustentabilidade desenvolvidas pela cooperativa?
	Praticantes da estratégia de sustentabilidade.	3) Como você contribui para o desenvolvimento sustentável por meio da cooperativa?
	Práxis dos praticantes da estratégia de sustentabilidade.	
Identificar os fatores impulsionadores e restritivos para o planejamento e execução das práticas de sustentabilidade	Fatores impulsionadores da sustentabilidade.	4) Qual a relação entre cooperativismo e sustentabilidade, em sua opinião?
	Fatores restritivos da sustentabilidade.	5) Em comparação com outras organizações não cooperativas, em quais aspectos a cooperativa é mais sustentável?
	Princípios Cooperativos e a sustentabilidade.	6) Em comparação com outras organizações não cooperativas, em quais aspectos a cooperativa é menos sustentável?

## APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante:

Meu nome é William Neves dos Santos e sou estudante do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios na Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Estou realizando uma pesquisa, sob supervisão do professor Dr. Guilherme Trez, intitulada “A sustentabilidade como estratégia no cooperativismo”. A pesquisa tem como objetivo geral analisar as práticas de sustentabilidade de uma cooperativa de crédito do Brasil. A metodologia utilizada será composta de entrevistas individuais e observações de eventos relativos à sustentabilidade das cooperativas.

Solicitamos sua participação através de uma entrevista individual. Essa atividade ocorrerá em momento previamente combinado. Cabe mencionar que, preferencialmente, a entrevista será gravada em áudio. A sua participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a). Mesmo que você não perceba benefícios diretos em participar, é importante considerar que, indiretamente, você contribuirá para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelo pesquisador, fone (51) 983156968, e-mail [william245110@gmail.com](mailto:william245110@gmail.com) ou pela Unisinos, no fone 3591-1122.

Atenciosamente,

---

William Neves dos Santos

Matrícula: 1809744

**Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.**

---

Nome e assinatura do participante  
Porto Alegre, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2020.