



Encontro Internacional sobre Gestão
Empresarial e Meio Ambiente

ISSN: 2359-1048
Dezembro 2016

PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL EM UMA COOPERATIVA AGRÍCOLA DA REGIÃO NOROESTE DO RIO GRANDE DO SUL

LEONARDO GABRIEL BORGES
UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL
leoborges@unicruz.edu.br

LIDIANE SOMAVILLA DA SILVA
lidiane.somavilla@cotriba.com.br

ROZALI ARAUJO DOS SANTOS
rozali@unicruz.edu.br

LIANE MAHLMANN KIPPER
UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL
liane@unisc.br

**PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL EM UMA
COOPERATIVA AGRÍCOLA DA REGIÃO NOROESTE DO RIO
GRANDE DO SUL**

1 INTRODUÇÃO

O Desenvolvimento Sustentável (DS), de modo mais genérico, vem fazendo com que as empresas adotem diversas práticas de gestão que as auxiliam nas tomadas de decisões em prol da sustentabilidade, deixando claro e exposto suas ideias, concretizando seus futuros projetos, proporcionando um rendimento acima da média com os ganhos desejados e também serve para auxiliar na reestruturação dos negócios com novas ferramentas de acesso.

Esta influência do DS nas empresas, teve início na década de 70, quando a pressão ambientalista passou a ter um peso considerável nos países capitalistas centrais sendo considerada a origem da degradação ambiental (HART; MILSTEIN, 2004).

Considerando esta ligação com a degradação ambiental, o desenvolvimento sustentável está interligado com três fatores: redução, reutilização e reciclagem. A redução preveniu os desperdícios que são acumulados em residências diminuindo o montante de lixo produzido diariamente. O fator de reaproveitamento está relacionado à reutilização de matérias e resíduos que foram descartados e que podem ser explorados para alguma utilidade ou fim. Já a reciclagem consiste na transformação desses mesmos em seus semelhantes assim evita afetar e degradar o meio ambiente (BECER, 2002).

Pois uma empresa socialmente responsável possui uma gestão que promove a utilização consciente dos recursos naturais, a equidade social e o desenvolvimento econômico, que representam as bases para o desenvolvimento sustentável, o qual possui como premissa máxima de desenvolvimento no presente sem comprometer as gerações futuras (ELKINGTON, 2001). Ou seja, em outras linhas de pesquisa já se percebe que existe um desafio de uma gestão que integra de forma consolidada e estratégica os aspectos econômicos, sociais e ambientais no âmbito empresarial assim demonstrando certa preocupação da organização com o futuro, representando um investimento em longo prazo (KNEIPP, 2012).

Desta forma a questão do desenvolvimento sustentável se faz presente em discursos e projetos de empresas/cooperativas que se sensibilizaram e buscam alternativas para o crescimento e desenvolvimento equilibrado, discursos esses que devem sair da teoria, e serem efetivadas na prática, que bons projetos representem boas ações efetivas para a sociedade e meio ambiente (GIESI; BÜTTENBENDER, 2015).

No entanto, a interação da sustentabilidade com as cooperativas está abrindo novos mercados e fontes de demanda, trazendo assim a necessidade de outros modelos de negócios relacionados ao desenvolvimento sustentável, gerando fontes de inovações se tornando algo bem visto e importante para a incorporação da sustentabilidade nas estratégias estabelecidas pelos gestores das empresas, em benefício do meio ambiente e da sociedade, pensando na diminuição da degradação ambiental (KNEIPP, 2012).

A empresa comprometida com o futuro e com a sustentabilidade é aquela que possui um modelo de negócios que avalia as consequências e os impactos de suas ações e contempla os aspectos sociais, ambientais e econômicos. Porém uma cooperativa que tem sua gestão compromissada com a sustentabilidade representa uma questão bastante importante em todos os segmentos econômicos e empresariais. Entretanto, alguns setores possuem desafios maiores, tendo em vista a sua natureza produtiva (KNEIPP et al., 2013).

Assim existe uma necessidade de aprofundamento em relação ao conceito de gestão, desenvolvimento sustentável e a ligação dos mesmos com a gestão nas cooperativas e como elas podem se beneficiar (GIESI; BÜTTENBENDER, 2015). Tendo como base esta necessidade o objetivo deste artigo é descrever as principais práticas de gestão para o desenvolvimento sustentável adotadas em uma cooperativa agrícola do noroeste do Rio Grande do Sul.

Visando alcançar o objetivo proposto, o artigo se apresenta da seguinte forma: introdução onde é apresentada a temática do desenvolvimento sustentável como gestão nas cooperativas, que abarca o tema, problema, objetivo geral e específico, na sequência a justificativa, referencial teórico que serve como base no estudo, método utilizado para operacionalizar a pesquisa, apresentação e análise dos resultados e por fim, considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta sessão, inicialmente discute-se sobre as práticas de gestão nas cooperativas pelos aspectos sociais, ambientais e econômicos, abordando algumas teorias e conceitos para fins de estudo, procurando dar as bases que sustentarão ao processo de pesquisa.

2.1 Desenvolvimento Sustentável

A sustentabilidade consiste em um conceito muito crítico, onde a criação dos valores requer por parte das empresas as seguintes medidas: redução dos níveis de consumo de matéria-prima e de poluição; operação com níveis mais amplos de transparência e responsabilidade; desenvolvimento de novas e revolucionárias tecnologias que tenham o potencial para reduzir as pegadas do homem sobre o planeta; atendimento das necessidades daqueles localizados no extremo inferior da pirâmide de renda do mundo, facilitando a criação e distribuição de renda. (KNEIPP *et al.*, 2013).

A questão do desenvolvimento sustentável foi abordada inicialmente no fim do século 20 que tratava principalmente das questões econômicas relacionadas à problemática social devido as grandes questões políticas, assim o tema perdeu destaque nas discussões teve sua virada no início da década de 60 em período de pós-guerra marcado pelos altos investimentos em expansão industrial e ambiental, também nesta mesma década trouxe a discussão de que a natureza não seria capaz de absorver qualquer mudança provocada pelo ser humano (ALVES *et al.*, 2009).

A partir da década de 70 foi então que surgiu vários estudos mostrando as diferentes interpretações dos conceitos elaborados em relação a área de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade, sendo que o relatório Limites do Crescimento do Clube de Roma foi provavelmente a publicação fundamental que levou o desenvolvimento sustentável ao centro das atenções. Ainda 30 anos atrás economistas se preocupavam com o DS, e o termo, só então começou a se tornar popular a partir da Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD), realizada no Rio de Janeiro em 1992 (MIKHAILOVA, 2004; NASCIMENTO, LEMOS e MELLO, 2008).

Chega-se então ao conceito de que “Desenvolvimento sustentável é aquele que busca as necessidades presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender suas próprias necessidades” (MIKHAILOVA, 2004, p. 26).

Desde esta época a definição teve inúmeras e diferentes citações na literatura, passou a ser interpretada com um novo sentido muito mais amplo, em virtude disso surgiu o termo sustentabilidade utilizado como algo inovador nas empresas. No entanto o conceito atual foi formalizado na Cúpula Mundial em 2002, que teve sua concreta definição como objetiva principal de melhoria da qualidade de vidas das pessoas sendo ele: “O desenvolvimento sustentável procura a melhoria da qualidade de vida de todos os habitantes do mundo sem aumentar o uso de recursos naturais além da capacidade da Terra” (MIKHAILOVA, 2004, p. 27). Segue um histórico sobre os fatos relevantes do Desenvolvimento sustentável:

Quadro 1- Histórico DS

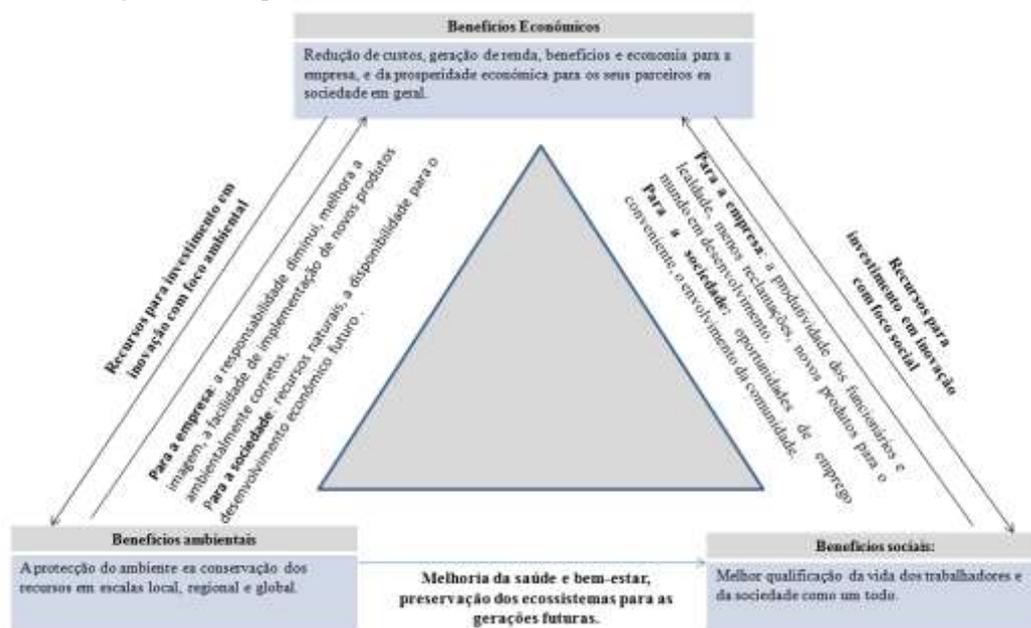
1972	Conferência Sobre o Meio Ambiente Humano, em Estocolmo (Suécia): criação do Programa
------	--

	Das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA)
1983	Formação pela ONU, da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), encarregada de estudos sobre as possibilidades de cooperação entre países e de formas adequadas de a comunidade internacional lidar com as questões ambientais.
1987	Apresentação do relatório de CMMAD, intitulado “Nosso futuro comum”. De acordo com este, Desenvolvimento Sustentável é aquele capaz de atender as “necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras atenderem também as suas” (BRUNDTLAND, 1991, p.9).
1992	Conferência Mundial de Desenvolvimento e Meio Ambiente (Rio-92): aprovação do documento “Agenda 21”, do qual constam diretrizes relacionadas a problemas ambientais e econômicos, conservação e gestão de recursos e fortalecimento de Organizações Sociais.
1997	Protocolo de Quioto: compromisso de países industrializados reduzirem emissões de gases de efeito estufa, até 2012.
2002	Cúpula sobre o Desenvolvimento Sustentável, em Joanesburgo (Rio+10): Declaração do Milênio, com 18 metas e 48 indicadores relativos ao uso da natureza; recomendação de parcerias público-privadas, com meio de favorecer a preservação ambiental.
2005	Lançamento da Avaliação Ecosistêmica do Milênio, baseada em convenções da ONU sobre clima, biodiversidade, desertificação e áreas úmidas; Tratado de Quioto, estabelecendo o Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL) e a redução certificada de emissões (RCEs).
2012	Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento sustentável (Rio + 20): reafirmação de princípios Rio-92: formação da comissão para estudar alternativas de financiamentos para o desenvolvimento sustentável; a partir de 2014 estudos e acordos para estabelecer objetivos universais de desenvolvimento sustentável, e a partir de 2015 formação da comissão para propor alternativas de mediação do crescimento econômico sustentável.

Fonte- MADEIRA, 2014

O Quadro 1 é diverso as iniciativas que buscam a redução dos impactos das ações humanas sobre o ambiente. A partir dessas ideias sobre desenvolvimento sustentável, alguns autores apresentam propostas sobre quais seriam as dimensões de análise que comporiam essa perspectiva, sendo que para Placet, Anderson e Fowler (2005), com base Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável realizada em 2002, o Desenvolvimento Sustentável é construído sobre “três pilares interdependentes e mutuamente sustentadores”, desenvolvimento econômico, desenvolvimento social, proteção ambiental e visão e estratégia (FIGURA 1).

Figura 1- Três pilares do desenvolvimento sustentável



Fonte: Adaptado de Placet, Anderson e Fowler. (2005) e Ethos (2014).

Observa-se, desta forma, que o tripé que enfatiza as dimensões econômica, sociais, ambientais e visão e estratégia prevalecidos na gestão sustentável no qual as empresas buscam o equilíbrio entre o que é socialmente desejável economicamente viável e ecologicamente sustentável (RIBEIRO *et al.*, 2007).

2.2 Gestão e práticas sustentáveis

O cooperativismo agrícola surgiu diante de uma necessidade econômica e teve seu primeiro movimento em 1844 tendo a finalidade de auxiliar produtores no que se referia a serviço no campo como (produção de sementes, compra de insumos, safras, transportes e distribuição dos recursos) mediante essas atividades ganhou um grande fortalecimento. Assim as cooperativas possuem um objetivo duplo, a busca pela eficiência social e econômica (ANTONIALLI, 2000).

Nesse sentido a gestão sustentável ganha destaque, pois consiste em “uma abordagem de negócios que considera o padrão de organização dos ecossistemas nos processos de decisão e nas práticas de gestão contemplando indicadores de avaliação nas dimensões econômica, ambiental e social”, ou seja, analisa a adoção da gestão para a sustentabilidade de modo que identifique os resultados gerados a partir das ações desenvolvidas no decorrer do tempo e adotam práticas voltadas em benefício das cooperativas (ALIGLERI, 2011, p. 24).

Pois as constantes mudanças no âmbito empresarial fazem com que as empresas desenvolvam um modelo de gestão mais adaptável, com uma análise de práticas sustentáveis que geram menos impacto ao meio ambiente, garantindo sua permanência e sobrevivência no mercado de trabalho, na qual a gestão é realizada com um propósito bastante pertinente visando à qualidade de vida dos seres humanos através do crescimento econômico em conjunto com o meio ambiente, pois uma empresa que não adota uma gestão de práticas sustentáveis está com um sério problema ficando desatualizada e se tornando uma ameaça no mercado de atuação porque as ações sustentáveis deixaram de ser uma exigência comum, mas sim um fator competitivo de alto nível com seus concorrentes, gerando diversos benefícios em relação aos aspectos econômicos, sócias e ambientais (HART; MILSTEIN, 2004).

A sustentabilidade tenta fazer com que as organizações estejam preparadas e qualificadas o máximo possível para a adoção dessas práticas em relação que o grau de exigências e cobranças que vem aumentando cada vez mais ao passar do tempo pois a competitividade de espaço está difícil porque as práticas de sustentabilidade estão presente no cotidiano empresarial e se tornou algo fundamental e indispensável uma essência pela lucratividade e pela conservação do meio ambiente para gerações futuras (GIACOMELLI *et al.*,2012). Assim as práticas de gestão para sustentabilidade são baseadas em quatro dimensões, relacionadas à práticas de gestão ambiental, práticas de gestão social, visão e estratégia e práticas de gestão relacionadas ao comportamento ético (KNEIPP *et al.*,2012). Conforme Quadro 2.

Quadro 2: Categorias de análise

Categorias	bcategorias	nição
Visão e Estratégia	Estratégias para a Sustentabilidade Proposta de Valor Modelo de Negócios	Trata-se da incorporação, tanto nas estratégias como nos planos empresariais, de aspectos e características relacionados à responsabilidade social e empresarial e sustentabilidade.

Práticas de gestão relacionadas ao comportamento ético	Governança Organizacional Práticas de Operação e Gestão	São responsáveis por direcionar a atenção de todos e de cada um. Seja: empregados, fornecedores, clientes, acionistas e outras partes interessadas para os objetivos comuns da empresa (código de conduta, governança da organização, compromissos voluntários e participação em iniciativas de RSE).
Práticas de gestão ambiental	Meio ambiente	O tema ambiental tem estado na pauta dos principais canais de comunicação, cada vez mais se explicita a necessidade de as empresas monitorarem utilização dos recursos naturais, com vistas à sua redução.
Práticas de gestão social	Direitos humanos Práticas de trabalho Questões relativas aos consumidores Envolvimento com a comunidade e seu desenvolvimento	Vinculam-se às pessoas, principalmente aos empregados (próprios, terceiros, temporários ou parciais) e à legislação que os beneficia, a preocupação com a saúde, a segurança e a qualidade de vida. E ao relacionamento com o consumidor.

Fonte: elaborado pela autora

Estas dimensões também são observadas nos indicadores do instituto Ethos (2014), que visa estimular que os negócios sejam sustentáveis e responsáveis e foram desenvolvidas de maneira convergente com diversas iniciativas, de modo a contemplar os avanços do movimento de RSE/sustentabilidade no Brasil e no mundo (INSTITUTO ETHOS, 2014).

3 MÉTODO

O método é um instrumento básico para a busca e a compreensão do resultado e pode ser considerado um caminho para alcançar os objetivos com muita segurança e economia, traçando assim o caminho a ser seguido com conhecimentos validos e verdadeiros (RICHARDSON, 1999; LAKATOS, MARCONI, 2003)

Desta forma, quanto, ao problema a pesquisa classificou como qualitativa, pois se caracteriza como uma tentativa de compreensão detalhada dos significados e características, colocação de diversos problemas e limitações do ponto de vista da pesquisa social (RICHARDSON, 1999). Quanto aos objetivos a pesquisa classificou-se como descritiva, visto que tem como finalidade identificar possíveis relações entre variáveis e como objetivo a descrição das características, vai além de ser uma pesquisa simples e traz grandes resultados e acabam servindo como bases para identificar uma nova visão referente aos problemas surgidos (GIL, 2010).

A pesquisa é também um estudo de caso, e seguiu as etapas de formulação do problema; definição da unidade de caso; determinação do número de casos; elaboração do protocolo; coleta de dados; avaliação e análise de dados e preparação do relatório (GIL, 2009; YIN, 2010).

Quadro 3: Etapas do estudo de caso

Etapas	Como
Formulação do problema	Quais as práticas de Gestão para o Desenvolvimento Sustentável adotadas em uma cooperativa agrícola do noroeste do Rio Grande do Sul?
Definição da unidade de caso	Cooperativa X.
Determinação do número de casos	Único.
Elaboração do protocolo	A partir do referencial
Coleta de dados	Documental e Entrevistas
Avaliação e análise de dados	Análise de conteúdo
Preparação do relatório	

Fonte: adaptado de GIL, 2009 e YIN, 2010.

Optou-se por um estudo de caso único, pautado em uma cooperativa, pelo fato de que nas cooperativas agrícolas do estado do RS, o desenvolvimento sustentável proporciona resultados econômicos, sociais e ambientais positivos tanto para a si mesmo quanto para seus associados ao longo de sua história, fazendo com que seus gestores invistam na gestão das empresas estimulando suas práticas sustentáveis alcançando seus os resultados almejados (NILSON; IVALDO, 2012).

Além disso, a representatividade econômica das cooperativas no contexto brasileiro, verificando se as cooperativas agrícolas adotam essas práticas de gestão sustentáveis porque se tornaram algo indispensável nas organizações com o avanço ou pela necessidade de se adequar a essa mudança como se fosse uma mera obrigação que eles precisam adotar pela luta, sobrevivência e lucratividade, e analisando se os gestores fazem com que essas ações sustentáveis sejam algo diferencial em prol ao meio ambiente ou uma eficiência pela capacidade evolutiva.

A Cooperativa alvo do estudo é uma cooperativa agrícola localizada no noroeste do estado do RS, foi fundada em 1911 por 34 homens e mulheres que se reuniram em torno de um interesse em comum e fundaram no dia 21 de janeiro uma cooperativa sob o modelo alemão. Tendo como base os valores do Cooperativismo, voltando-se ao bem comum e ao desenvolvimento de todas as comunidades onde está inserida a mesma iniciou suas atividades, atuando na compra e venda de mercadoria excedente e também no beneficiamento e comércio dos produtos agrícolas como os grãos, fornecendo a comunidade gêneros de primeira necessidade, suprindo-lhes de artigos como tecidos e especiarias.

Para a coleta de dados foi utilizada documentação direta, ou seja, entrevista semi-estruturada junto ao gestor e chefes de setores (Quadro 4).

Quadro 4: relação de entrevistados

Entrevistado	Setor/Cargo	Tempo da entrevista
Entrevistado A	Chefe de armazém	40 minutos
Entrevistado B	Analista da Unidade	1 hora e meia
Entrevistado C	Engenheiro Agrônomo	30 minutos
Entrevistado D	Encarregado da Balança	40 minutos
Entrevistado E	Coordenador	30 minutos

Fonte: elaborado pela autora

A entrevista semiestruturada é caracterizada pela forma de como ele é aplicada através de perguntas como se fosse um questionário qual o entrevistador terá que responder as questões estruturadas conforme o assunto a ser investigado no tema, tendo como o objetivo principal atingir o máximo possível de clareza nas descrições dos fenômenos que estão sendo tratadas, são perguntas descritivas, partindo do pressuposto de que uma boa entrevista começa com a formulação de perguntas básicas, que deverão atingir o objetivo de pesquisa, é possível fazer uma análise do roteiro para identificar a sua adequação em termos de linguagem, estrutura e sequência das perguntas no roteiro (MANZINI, 2003).

As entrevistas ocorreram *in loco* e o roteiro foi baseado em quatro categorias de análise, visão e estratégia, práticas de gestão relacionada ao comportamento e estratégico, práticas de gestão ambiental, práticas de gestão social.

Para Gil (2010) uma vez coletados os dados estes devem ser analisados, a fim de dar sustentação para as respostas ao problema proposto para a investigação, além disso, o autor relata que estes dados precisam ter uma interpretação mais ampla, que por sua vez, depende dos conhecimentos adquiridos anteriormente pelo pesquisador.

Assim sendo, a análise dos dados foi essencialmente qualitativa e através da análise de conteúdo, tendo em vista que ao longo do percurso, se obteve um embasamento teórico e

científico a respeito da bibliografia relativa ao assunto, facilitando a interpretação e análise dos dados.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A seguir apresenta-se a descrição e análise dos dados referente às entrevistas aplicada na cooperativa levando em consideração o desenvolvimento sustentável, aonde foi analisado se o gestor e os colaboradores tinham conhecimento sobre as práticas de gestão presentes no cotidiano da empresa.

4.1 Visão e Estratégia

Questionou-se inicialmente sobre a visão e estratégia, buscando verificar quanto o desenvolvimento sustentável está presente e disseminado na cooperativa. Tendo analisado as respostas dos entrevistados, percebe-se que a sustentabilidade na cooperativa não possui um gerenciamento específico para cada setor na unidade, onde deveria ser englobada pela organização como um todo.

Quando questionados se na cooperativa existia um gerenciamento relacionado ao desenvolvimento sustentável pode-se perceber que a responsabilidade maior é do setor de recursos humanos, porém cada setor procura fazer as adequações necessárias e possíveis para ir de encontro aos seus objetivos, assim poderia se pensar em uma estratégia mais direcionada aos seus colaboradores para cada setor levando sempre em consideração qual é a linha que trabalha e o que é desenvolvido pelos mesmos para que não ocorra deles fazer algo fora do seu padrão visando sempre melhorias em prol dos clientes pois eles são os maiores interessados. Convém salientar que de acordo com o instituto Ethos (2014) o gerenciamento da sustentabilidade deveria ser integrado aos atributos não só no processo de gestão, mas como também um modelo de negócio de gerar lucro e valores para a sociedade.

Quando questionamos em relação ao diferencial competitivo da cooperativa com as demais, se traduz na sua história de 105 anos de permanência no mercado, por ser uma empresa sólida, comprometida, um amplo portfólio de produtos e serviços oferecidos, qualidade não só em marca, mas também no atendimento de seus clientes, acompanhamento das inovações tecnológicas, negociações e assistência técnica.

Quanto aos aspectos relacionados à responsabilidade social e empresarial muitas vezes eles são tratados e demonstrados através de projetos e ações realizados em todas as unidades da cooperativa, fazendo com que associados e sua família interagem e participem, são pequenas ações que são lançadas durante algumas datas como o projeto trabalhador sustentável que ele visa o dia do meio ambiente lançando atividades relacionadas ao meio ambiente em prol do desenvolvimento sustentável, possui o projeto escola no campo que visam os alunos das escolas das comunidades e também dia do recolhimento de pneus e embalagens de lubrificantes ganhando descontos nas compras, assim proporcionando uma ação simples e coletiva, mas que traz muitos benefícios para a cooperativa gerando lucro, marketing e imagem de empresa sustentável. As organizações cada vez mais buscam atender as necessidades de seus clientes, buscando sempre compreender também as necessidades da comunidade ao seu redor fazendo pequenas transformações tanto sócias como empresarias sejam de grande impacto na vida das pessoas como uma estratégia rumo ao caminho de ações sustentáveis de grande importância (PLACET, 2005).

4.2 Governança e Gestão

No segundo momento das entrevistas foi questionado aos entrevistados a questão da governança e gestão de como é a postura da cooperativa em relação da sua gestão com esta dimensão. Quando se fala em código de conduta logo pensamos que ele será um ponto de partida que a empresa tem para buscar algumas orientações e recomendações necessárias para seu cotidiano de trabalho, mas logo percebe que o código de conduta nada mais é para que os empregados obedeçam e sigam esses deveres e obrigações respeitando-as. Pode-se analisar que na cooperativa estudada o código de conduta foi implantado pela direção, departamento de recursos humanos, empresas de consultoria e seus gestores, e não visam à questão da sustentabilidade, realizando uma leitura do código observa-se que o principal objetivo do mesmo é manter seus funcionários alinhados com deveres e obrigações de responsabilidade individual que o empregado deve exercer dentro da empresa em prol dos objetivos da organização, sendo essas diretrizes não cumpridas o mesmo é penalizado limitando seu crescimento profissional, criando barreiras de comunicação entre direção e funcionários que não deveria acontecer. Segundo Ethos (2014) o código de conduta reúne normas adotadas que não só os empregados devem seguir, mas também fornecedores e clientes onde são os principais norteadores da cooperativa, pois eles possuem um objetivo em comum promovendo consolidar o comportamento ético entre ambos.

Quanto á divulgação dos resultados operacionais finais da cooperativa é apresentado para os associados através de uma assembléia anual no decorrer do ano, onde constam os possíveis investimentos futuros, projetos realizados, lucros e custos, os demais são pela TV, mídia, rádio, jornais e até mesmo uma revista que a empresa possui.

Quando questionamos os entrevistados sobre seus maiores concorrentes em relação à comercialização, exportação, recebimento de grãos, defensivos e insumos podem-se destacar algumas empresas da região como Bianchini, Bunge Alimentos, Ceifasul, Cvale, Sol A Sol, Faccini, Agricruz, já a sua relação com elas é cordial amigável, ocorrendo alguma troca de produto entre as empresas mas nem sempre a concorrência leal entre as mesmas, cada uma defendendo seu mercado, suas vendas e principalmente clientes e lucro. A concorrência leal nem sempre é leal como se imagina, pois existe uma preocupação com a mesma sempre estando presente nas organizações como uma das ameaças onde se deve preocupar-se para que ela não seja um ponto negativo, mas trabalhar em cima dela como uma estratégia de mercado (ETHOS, 2014).

Referente ao contexto geral de política foi analisado que a cooperativa com sua gestão contribuem para geração de renda para os produtores da cidade, outro fator que influencia bastante é a exportação e comercialização de grãos que a empresa movimenta no município por ser conhecida como uma região de grandes produtores de grãos, sua logística de carregamento dos grãos onde eles são feitos de modo ferroviário e rodoviário para outras cidades gerando dessa forma renda, impostos e contribui para o crescimento dos negócios. Já Ethos (2014) mostra que empresas e a política sempre tiveram e mantiveram um vínculo político muito forte aonde vem alimentando esse relacionamento entre elas, mas com o passar do tempo a sociedade vem se mostrando mais interessada pelos assuntos, investimentos e os acontecimentos que estão relacionados a política de sua cidade em virtude desde vinculo ,pois percebem que esse vínculo entre ambas possa se tornar possível assim alcançando e expondo a dinâmica de interesses.

Considerando assim as práticas de gestão dentro da empresa, elas são tratadas e definidas pelos gestores da cooperativa dando um rumo às negociações, onde são eles que definem o planejamento estratégico que as unidades e setores devem seguir, a empresa possui um organograma onde constam todos os cargos onde eles são distribuídos por departamentos, sendo que essas decisões só chegam aos empregados depois de ter passado e sido aprovado por todos os diretores e coordenadores das unidades. Com base no contexto seria a integração da sustentabilidade com as práticas de gestão, a forma que empresa deveria seguir este

modelo para conduzir seus negócios fazendo uma correlação com uma gestão participativa onde existe uma participação em conjuntos de empregadores e gestores tomando assim as decisões necessárias para a cooperativa, trabalhando como um sistema de gestão integrado onde toda a opinião e participam e suas sugestões são fundamentais nos negócios (ETHOS, 2014).

4.3 Social

Aqui foram abordados assuntos referentes a dimensão social da empresa onde visa mais a parte dos direitos humanos e situações de riscos em seu ambiente de trabalho buscando assim identificar suas práticas. Foi questionado sobre a qualidade de vida do funcionário em seu ambiente de trabalho, uma questão que a cooperativa evoluiu bastante, pois a mesma disponibiliza vários treinamentos e palestras em suas específicas tarefas desempenhadas, conta com o apoio do departamento de segurança do trabalho que é composto pelos técnicos que trabalham para garantir a segurança do empregado no seu trabalho, sempre buscando e se adequando as leis que o ministério do trabalho impõe, possui um controle rigoroso dos exames periódicos que cada funcionário deve realizar dependendo a atividade que ele exerce seja armazém ou escritório cuidando sempre o prazo de vencimento para que os mesmos não fiquem vencidos, em caso de algum problema de saúde ou acidente de trabalho relacionado a tarefa que desempenha a empresa faz o acompanhamento necessário, mas esse cuidado é feito somente dentro da empresa o que acontece ou deixa de acontecer na vida particular do funcionário fora a empresa não se responsabiliza e não tem nenhum conhecimento sobre os fatos que ocorre com eles fora do ambiente de trabalho.

Foram questionados também sobre a preocupação que a empresa tem com a saúde, segurança e qualidade de vida de seu empregado devendo estabelecer padrões de excelência e condições de trabalho adequadas, algo fundamental e crescente nas empresas, buscando obter bem-estar aos seus empregados de modo que eles realizem suas atividades com muita segurança e proteção assim evitando danos pessoais (PLACT, 2005).

Em relação ao processo de seleção depende do cargo que está em aberto para contratação, para trabalhar no armazém é feito um recolhimento de alguns currículos e as entrevistas são realizadas pelo coordenador e chefe de armazém onde eles definem qual candidato possui mais características possíveis para vaga de emprego levando em consideração suas experiências profissionais anteriores, já para trabalhar no escritório é feito uma divulgação em um jornal onde constam as competências necessárias para se enquadrar na vaga de emprego, colocando uma data limite para entrega dos currículos na empresa depois desse processo se escolhe os melhores currículos que se encaixam após essa seleção são chamados para entrevistas onde quem participa é o coordenador e psicóloga. Levando em consideração a contexto apresentado sobre recrutamento e seleção a empresa a partir do Instituto Ethos (2014) devem-se oferecer oportunidades iguais a todos os candidatos selecionados, independentemente de sua idade, raça, origem, sexo, orientação sexual, religião e condição física, pois deve ser adota ações afirmativas promovendo a diversidade e equidade na esfera de trabalho sendo uma ferramenta fundamental.

Quanto às leis ambientais a cooperativa segue rigorosamente as definições das leis e normas estabelecidas pela Fepam e Ministério da Agricultura enquadrando-se assim de forma a preservar o meio ambiente preocupando-se também com os recursos naturais existente na natureza, não faz mais do que esta em sua orçada de alcance não promovendo outras atitudes que possam a vir beneficiar o meio ambiente.

Quando questiona se a empresa promove e incentiva de alguma maneira o desenvolvimento pessoal do profissional realizando alguns treinamentos direcionados a área que cada funcionário atua, oferece cursos de pós-graduação para quem já realizou a graduação

com alguns descontos beneficiando e incentivando seu empregado a sempre estar se atualizando com novos conhecimentos, por outro lado em relação à oportunidade de mudança de cargo a empresa não é bem-vista, pois algumas vezes é dada a prioridade para pessoas de fora não priorizando seus funcionários de mais tempo de casa.

De acordo com Placet (2005) a empresa deve preocupar-se com o futuro dos seus empregados em relação à remuneração e benéficos investindo na capacitação e o compromisso com desenvolvimento profissional dos mesmos, pensando sempre que eles iram trazer benéficos e aperfeiçoamento não só para dentro da empresa, mas crescimento profissional adequado.

Os entrevistados foram questionados se a missão da empresa possui uma relação ou não com a sustentabilidade onde se pode analisar que não está relacionada ou até mesmo não incorpora a sustentabilidade porque ela visa organizar as atividades agropecuárias, de forma cooperativa e diversificada, com tecnologia, qualidade e rentabilidade. A cooperativa deve conhecer seus impactos potenciais de seus produtos e serviços oferecidos assim baseando-se em uma missão mais voltada para sustentabilidade não pensando somente em lucros, mas também visionando o meio ambiente como uma causa em bem da empresa e comunidade ao seu redor.

4.4 Ambiental

E para finalizar as entrevistas foi questionado a respeito da dimensão ambiental da cooperativa com seu meio ambiente.

Assim perguntou-se se às mudanças climáticas causam ou não algum impacto de grande extensão na produtividade da cooperativa onde obtivemos pelas respostas que de alguma maneira ela causam e não causam impacto, pois se trata de uma empresa de ramo agrícola que depende totalmente do clima seja ele favorável ou não, o excesso de chuva, geadas, granizo, estiagem, tormentas e queda de pedras fazendo com que as produções de bastante grão ou até mesmo pode não dar nada, causando assim prejuízo para os agricultores e para a cooperativa pelo fato de que eles não colhem bem não conseguindo cumprir o pagamento de suas contas perante a empresa sendo necessário fazer renegociações para o outro ano comprometendo sua colheita futura e conseqüentemente a diminuição dos negócios e aumento da inadimplência provocando assim um grande impacto econômico na cooperativa. De acordo com o Instituto Ethos (2014) as mudanças climáticas influenciam e causam grande impacto no desenvolvimento das empresas por se tratar de clima e afeta diretamente as produções nos aspectos negativos e positivos.

A cooperativa por trabalhar com grãos ela faz o reaproveitamento de resíduos que saem da máquina de pré-limpeza após os grãos serem separados das impurezas, esse material é vendido para associados e não associados com um custo não muito alto tirando alguns gastos que teve com essa reciclagem sendo utilizado para consumo animal e adubagem de verduras na preparação de canteiros e alguma parte desse grão que não é industrializado ele vai para fábrica de ração. Já na questão de embalagens de agrotóxicos que empresa não só informa seus associados como disponibiliza informativos que são grampeados nas notas a pós efetuar a compra no balcão é recomendado entregar suas embalagens vazias numa empresa de embalagens terceirizadas onde eles lá dão um destino as mesmas. Pensando no desenvolvimento sustentável as empresas necessitam se preocupar com os impactos negativos que esses resíduos podem causar no meio ambiente, propondo medidas que desenvolvam soluções em prol da sustentabilidade.

Assim o que leva um cliente a escolher a Cooperativa, na visão do gestor da unidade e colaboradores, é por ter um mix de produtos de qualidade, portfólio de serviços prestados, credibilidade da empresa no mercado de atuação a tanto tempo, segurança na compra e nas

negociações, uma competitividade de mercado, assistência técnica, promoções, lançamento de campanhas e principalmente ser comprometida em satisfazer as necessidades que os clientes buscam em suas unidades deixando eles contente com suas ofertas.

Portando, podemos analisar com base nas análises das entrevistas confrontando com a teoria apresentada na pesquisa que a cooperativa adota algumas das práticas de gestão, mas ainda existe uma insuficiência de comunicação e conhecimento entre seus colaboradores e gestores e também da adoção dessas práticas em benefício do meio ambiente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como base descrever as principais práticas de gestão para o desenvolvimento sustentável adotada em uma cooperativa agrícola do noroeste do Rio Grande do Sul, para tanto as entrevistas foram planejadas e criadas a partir das dimensões do Instituto Ethos e realizadas entrevistas junto ao gestor e aos colaboradores de uma unidade da cooperativa, com o intuito de resolver o problema de pesquisa.

A pesquisa oportunizou a percepção que a questão do desenvolvimento sustentável não está tão presente na gestão da empresa, pois alguns entrevistados apresentaram dificuldades para responder algumas questões ou até mesmo omitiram suas respostas por desconhecer as práticas de gestão para o DS desenvolvidas dentro da cooperativa.

Buscou-se verificar se a sustentabilidade está diretamente interligada com a cooperativa no sentido de que ela seja incorporada e adotada como algo inovador para a gestão ou se apenas ela é aplicada e praticada pelo fato que o mercado e a sociedade cobra isso ou até mesmo porque suas concorrentes fazem esse trabalho para se beneficiar, assim pode-se perceber que a sustentabilidade não é pensada somente para o desenvolvimento sustentável, mas sim pensando em rentabilidade, qualidade e marketing.

Questionou-se, como são tratadas as práticas de gestão na cooperativa, onde ficou bem claro pelas respostas apresentadas que existe um grupo de gestores onde eles têm total poder em tomar as decisões e decidir, ou seja, o planejamento estratégico da empresa, onde o grupo maior de colaboradores da cooperativa não faz parte, apenas repassam para eles as informações do que foi decidido e eles executam da melhor maneira possível em seus setores.

Quando se fala em impacto pensando dimensão ambiental percebe-se pelas falas dos entrevistados que a cooperativa além de estar enquadrada nas normas e leis ambientais previstas pelo ministério da agricultura, auxilia e informa seus clientes a fazer o descarte final correto das embalagens de agrotóxicos e também faz o reaproveitamento dos resíduos, diminuindo o impacto do mesmo ao meio ambiente, no entanto tendo como principal foco o aumento do lucro que pode ser conquistado para cooperativa.

A cooperativa possui alguns projetos sociais, promove algumas ações e lança campanhas em prol do meio ambiente e sua comunidade em algumas datas específicas outras não, mas visando o marketing e o retorno que essas medidas poderão trazer para a empresa mais tarde como lucro e credibilidade, talvez nem sempre se importando tanto com o impacto que elas podem causar sejam pontos positivos ou negativos, mas por ser uma empresa que promove o desenvolvimento sustentável entre seus colaboradores e clientes.

Portando, pode-se verificar com o estudo que a cooperativa apresenta práticas de gestão para o Desenvolvimento Sustentável, mas, no entanto, apresenta uma carência em preparação e comunicação de seus colaboradores que não evidenciam com clareza as práticas adotadas pela mesma. Assim, considerando que a gestão em prol do DS, consiste em um diferencial competitivo, sugere que a cooperativa procure internalizar tais práticas na cultura da mesma, incluindo os funcionários nos processos.

As limitações encontradas no decorrer do desenvolvimento da pesquisa foram que alguns dos entrevistados não tinham conhecimento total sobre o assunto abordado e também houve certo desinteresse por parte da empresa quando soube que seria alvo da pesquisa

demorando fazer o aceite das entrevistas por parte do coordenador. Outra limitação oriunda do próprio método é não possibilidade de generalização dos dados.

Sugere-se, para novas pesquisas, estudos com outras cooperativas a fim de fazer um comparativo, pesquisas com clientes da cooperativa visando analisar a percepção dos mesmos quanto as práticas de gestão para o DS e estudo com as demais unidades da Cooperativa.

REFERÊNCIAS

ALVES, A. F. *et al* **Gestão para a sustentabilidade das cooperativas da agricultura familiar e economia solidária**

ANTONIALLI, Luiz Marcelo. Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 135-159, Abr. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552000000100008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 02/Dez./2015.

BECER, D. F. **Desenvolvimento sustentável: necessidade e/ ou possibilidade?**. 4 ed. Santa Cruz Do Sul, 2002. 241 p.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.

GIL, A. C. **Estudo de caso**. São Paulo; Atlas, 2009.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIACOMELLI, L. J, KNOB, L. J, GUADAGNIN, C. R, KRAEMER, M. A. D. Analise das Praticas Sustentáveis em uma Cooperativa de Credito. **Revista FEMA Gestão e Controladoria**, Santa Rosa, 2014.

GIESI, E. BUTTENBENDER L. P. **Gestão da Sustentabilidade Ambiental no Cooperativismo: O caso da Cooperativa Mista São Luiz Ltda – Coopermil**. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande Do Sul, Ijuí, 2015.

HART, S. L.; MILSTEIN; M. B. Criando valor sustentável. **RAE Executivo**, v. 3, n. 2, p. 66 – 79 mai/jul. 2004.

KNEIPP, J. M. Gestão para a sustentabilidade e desempenho em empresas do setor mineral. **Dissertação de Mestrado** (Mestrado em Linha de pesquisa de gestão estratégica). Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2012.

KNEIPP J. M, GOMES C. M., ROSA, L. A. B DA, BICHUETI, R. S. Práticas de Gestão para a Sustentabilidade e a Postura Estratégica de Empresas do Setor Mineral. 3ES. Disponível em http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2013/2013_3Es397.pdf. Acessado em: 19/ set/ 2015.

KNEIPP, J. M., GOMES, C. M., BICHUETI, R. S., MACCARI, E. A. Gestão para a sustentabilidade em empresas do setor mineral. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, p. 52-67, agosto 2012.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 311 p.

MIKHAILOVA, I. Sustentabilidade: Evolução dos conceitos teóricos e os problemas da mensuração praticas. **Revista Economia e Desenvolvimento**, 2004.

MADEIRA, Welbson do Vale. Plano amazônia sustentável e desenvolvimento desigual1. **Ambient. soc.**, São Paulo , v. 17, n. 3, p. 19-34, Sept. 2014 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-753X2014000300003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 02/Dez/2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-753X2014000300003>.

MANZINI, E.J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. In: MARQUEZINE: M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (Orgs.) Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial. Londrina:eduel, 2003. p.11-25.

NASCIMENTO, L. F.; LEMOS, Â. D. C.; MELLO, M. C. A. **Gestão socioambiental estratégica**. São Paulo: Bookman, 2008

NILSON, B. IVALDO, G. Construção da sustentabilidade em cooperativas agrícolas. In: IV ENCONTRO NACIONAL DA ANPPAS, 18 a 21, 2012, Belém.

PLACET, M.; ANDERSON R.; FOWLER, K. M..Research Technology Management;Sep/Oct; **ABI/INFORM Global**, 2005.

RIBEIRO, M.F.; PEIXOTO, J.A.A.; XAVIER, L.S.; DIAS, L.M.M. Avaliação crítica de indicadores de desenvolvimento sustentável: uma comparação entre a estrutura adotada no Brasil e na Suíça.In: **IX Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente**, Curitiba, PR. 19 a 21 de novembro de 2007.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.