

SUSTENTABILIDADE EM COOPERATIVAS: UM FRAMEWORK ESTRATÉGICO.

WILLIAM NEVES DOS SANTOS

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

GUILHERME TREZ

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

SUSTENTABILIDADE EM COOPERATIVAS: UM FRAMEWORK ESTRATÉGICO.

1. INTRODUÇÃO

Nas décadas de 80 e 90, as empresas agiam de maneira reativa quanto as questões de sustentabilidade, somente mudavam alguma prática perante exigências governamentais, 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).

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.

Neste contexto, há as cooperativas que conforme a Aliança Cooperativa Internacional - ACI (ACI, 2019), atuam seguindo princípios universais com o objetivo de serem empresas sustentáveis que promovam prosperidade às pessoas e ao ambiente. Para Cepinskis, Žirgutis; Žirgutienė (2013), é necessária uma sociedade sustentável para haver uma cooperativa sustentável, de maneira que a promoção de cooperativas é um importante meio para o desenvolvimento sustentável.

Contudo, é necessário compreender como se desenvolve uma estratégia de sustentabilidade em uma cooperativa, considerando a singularidade deste tipo de organização. Para assim, conforme o Plano de Ação para Uma Década Cooperativa da ACI (2013), as cooperativas consigam mostrar de maneira convincente que a sustentabilidade está na sua essência. Diante disto, a abordagem da Estratégica como Prática fornece os elementos necessários para uma análise profunda de uma estratégia de sustentabilidade em uma organização cooperativa. Na abordagem da Estratégia como Prática, a estratégia deixa de ser entendida como algo que a organização tem, sendo compreendida pelo que as pessoas da organização fazem (JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON, 2006; VAARA; WHITTINGTON, 2012).

Observa-se uma clara identificação entre o modelo de atuação de organizações cooperativas com os conceitos de sustentabilidade, demonstrando a capacidade que as cooperativas possuem de contribuir nas esferas ambientais, sociais e econômicas (COTÓN; CASTRO, 2011; TCACIUC; HACINA; ALEXANDRIN, 2012).

No intuito de ampliar a compreensão sobre o cenário exposto, o presente estudo se concentra na análise dos elementos da Estratégia como Prática envolvidos na estratégia de sustentabilidade de uma cooperativa de crédito. E, considerando a singularidade deste tipo de organização, apresenta um *framework* de estratégia de sustentabilidade em cooperativas.

A questão norteadora desta pesquisa é: Quais as práticas estratégicas de sustentabilidade de uma cooperativa de crédito que se destaca no cenário brasileiro? Como objetivo, esta pesquisa busca identificar as práticas estratégicas de sustentabilidade de uma cooperativa de crédito e propor um *framework* estratégico. Além desta introdução, este estudo apresenta uma discussão teórica, o método de pesquisa utilizado, resultados encontrados e considerações finais.

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

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Sustentabilidade e Cooperativas

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).

Conforme DALE et al. (2013, p.23) “As cooperativas estão envolvidas nas dimensões social, econômica e ambiental da sustentabilidade”. Um dos principais aspectos das cooperativas que se relacionam com os conceitos de desenvolvimento sustentável são os princípios cooperativos. Ao analisarmos estes princípios, é possível estabelecer conexões com alguns dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (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).

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 capitalistas, 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 evidencia 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.

Apesar do modo de funcionamento de uma cooperativa já contribuir com alguns dos ODS, é necessário entender como ocorre a estratégia de sustentabilidade. Para tanto, o próximo capítulo explora a abordagem da Estratégia com Prática para destacar algumas características das cooperativas.

2.2 A Estratégia como Prática em uma cooperativa

A abordagem da Estratégia como Prática 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).

Para a análise da estratégia de sustentabilidade de uma cooperativa, é necessário considerar a interface do funcionamento de uma cooperativa com os três elementos da Estratégia como Prática; práxis, práticas e praticantes.

2.2.1 Praticantes

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).

Ao analisarmos os praticantes da estratégia em uma cooperativa, é necessário destacar o papel dos associados, pois, conforme CEPINSKIS, ŽIRGUTIS; ŽIRGUTIENĖ (2013), o associado desempenha um duplo papel, tendo uma relação de cliente e ao mesmo tempo dono da cooperativa.

2.2.2 Práticas

As práticas podem ser definidas, conforme Jarzabkowski e Spee (2009, p. 18), como “meios de fazer em que a organização é constituída, em vez de conceitos ou objetos estáticos a serem empregados”. 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.

No contexto das cooperativas, ao analisarmos as práticas externas, é necessário considerar a influência dos princípios cooperativos nas práticas das cooperativas. Conforme a ICA (2015), os princípios do cooperativismo refletem nas operações rotineiras da cooperativa, além de caracterizar os valores cooperativos. Considerando o tema sustentabilidade, o 7º princípio, compromisso com a comunidade, ganha destaque por ter sido criado no intuito de aproximar as cooperativas do movimento internacional em prol da sustentabilidade (ICA, 2015).

2.2.3 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). 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 e até conversas simples.

É importante destacar que, conforme Whittington (2006), a práxis dos indivíduos pode sofrer influência das práticas estratégicas da organização. Com isto, nas cooperativas, práticas externas como os princípios do cooperativismo podem influenciar nas atividades de sustentabilidade da cooperativa. Isto pode ser observado nos estudos de Dale et al. (2013), em que os autores identificam que os princípios cooperativos exercem

muito mais influência em atividades sociais do que em atividades ambientais ou econômicas no contexto da sustentabilidade.

3. METODOLOGIA

Este estudo, tem como objetivo identificar as práticas estratégicas de sustentabilidade de uma cooperativa de crédito e propor um *framework* estratégico. Para alcançar tal objetivo, foi utilizado o método de estudo de caso único e realizada uma pesquisa de campo de caráter qualitativo e exploratório, a coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado, observação direta e pesquisa documental.

Para a presente pesquisa, o olhar da estratégia como prática se dá na interação do pesquisador com a realidade estudada, para que, através da perspectiva dos participantes no contexto da organização se tenha uma melhor compreensão dos fenômenos estudado. Dessa forma o desenho de pesquisa mais adequado é relacionado ao método qualitativo (Godoy, 1995)

3.1 Unidade de análise

A cooperativa escolhida para este estudo de caso foi a Sicredi União PR/SP. Pois 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.

Neste estudo, a cooperativa será identificada pelo seu nome e os entrevistados, pelo nível organizacional, conforme o quadro 1.

Quadro 1 – 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 pelos autores.

3.2 Procedimento de coleta e análise de dados

Para este estudo, foram utilizadas diferentes formas de coleta de dados pois, conforme Gil (2010, p. 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.

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.

Foi realizada 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”.

Além disto, 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 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.

A estratégia analítica utilizada neste estudo, foi a utilização da técnica de Análise de Conteúdo. 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.

As questões éticas inerentes a pesquisa científica, foram consideradas nesta dissertação, todo participante entrevistado assinou digitalmente um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). 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.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir dos resultados da pesquisa foi possível compor um *framework* da estratégia de sustentabilidade da cooperativa Sicredi União PR/SP. Na sequência, são apresentados os principais resultados da pesquisa.

4.1 Estratégia de Sustentabilidade

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).

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 próspera 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.

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.

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.

4.2 Práticas de Sustentabilidade

As práticas de sustentabilidade da cooperativa estão divididas em três pilares de atuação, Relacionamento e Cooperativismo, Soluções Responsáveis e Desenvolvimento Local. No quadro 2 é apresentado cada pilar, seus temas e as práticas correspondentes.

Quadro 2 – 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.
	Promover a educação financeira.	Programa de educação financeira.
Soluções Responsáveis	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 pelos autores 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, são dimensões de avaliação das organizações que vem sendo utilizada no mercado financeiro. 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.

4.3 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”.

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.

4.4 Práxis dos praticantes da estratégia de sustentabilidade

Em relação as práxis da estratégia de sustentabilidade da cooperativa, identifica-se diferentes níveis. 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.

Conforme Jarzabkowski 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 3 resume os principais aspectos identificados sobre as práticas, praticantes e práxis da cooperativa.

Quadro 3 – Práticas, Praticantes e Práxis

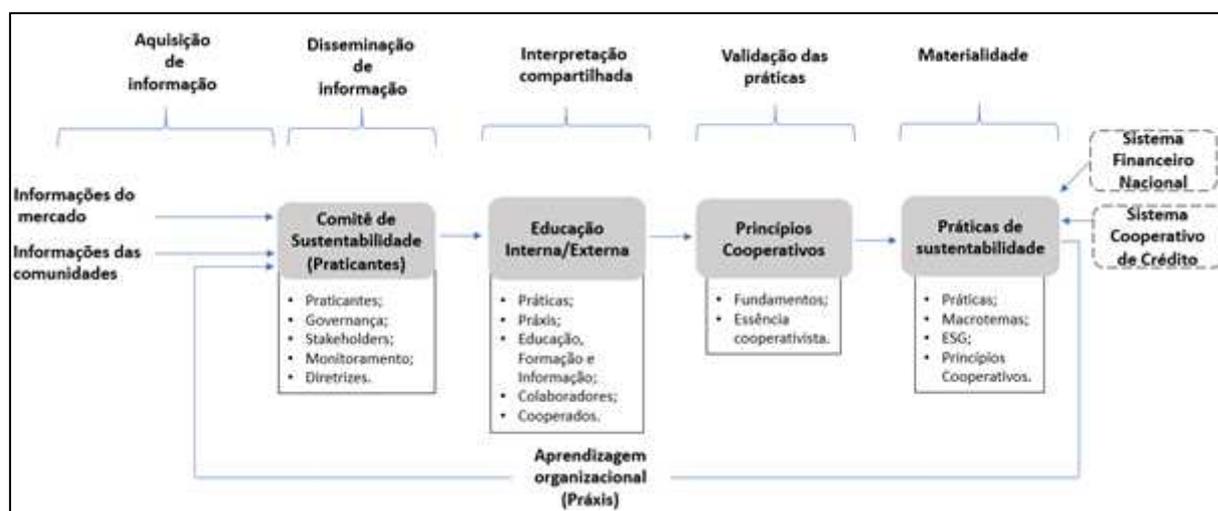
Práticas	Conjunto amplo de práticas; educação interna sobre o tema; sustentabilidade como fator estratégico para a cooperativa.
Praticantes	Alta liderança como patrocinadora da sustentabilidade; associados como atores internos e externos; Gestor de nível tático como elo de conexão entre intenção estratégica 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 pelos autores.

4.5 Framework para estratégia de sustentabilidade

A figura 1 representa um *framework* que sintetiza os principais direcionadores para uma estratégia de sustentabilidade em uma cooperativa de crédito, com base nos resultados encontrados durante a pesquisa. Na sequência, é apresentada as relações entre cada um dos direcionares.

Figura 1 – *Framework* de Sustentabilidade em Cooperativas.



Fonte: Elaborado pelos autores.

O *framework* de sustentabilidade em cooperativas, tem como base o *framework* de processo de aprendizagem organizacional de Slater e Narver (1995). Este processo de aprendizagem organizacional, compõem o conceito de orientação para o mercado, que pode ser compreendido 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” (SLATER; NARVER, 1995, p. 67). Complementarmente, são adicionados 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.

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 entorno, 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 à 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 evidência de que todas as práticas estão de acordo com os princípios que regem o funcionamento da cooperativa.

Ainda nesta etapa, deve-se considerar o praticante externo, 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 da cooperativa 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.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sustentabilidade é um imperativo para as estratégias das organizações (ESTY; SIMMONS, 2011). Nas cooperativas o cenário não é diferente, porém existe uma relação natural entre os valores e princípios cooperativos com as principais diretrizes de desenvolvimento sustentável (COTÓN; CASTRO, 2011; TCACIUC HACINA; ALEXANDRIN, 2012).

Neste estudo, foi possível averiguar que a cooperativa União PR/SP possui um amplo conjunto de práticas de sustentabilidade. Tais práticas são organizadas em três pilares, sendo eles: Relacionamento e Cooperativismo, Soluções Responsáveis e Desenvolvimento Local, além de serem validadas pelos princípios cooperativos.

A sustentabilidade é tratada como tema estratégico para a cooperativa, tendo a alta liderança como atores importantes para o avanço do tema. 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. Além disto, se identificou uma falta de conscientização sobre o tema por parte dos associados. Este fator foi comentado pela maioria dos entrevistados e, também, foi observado na análise das práxis, onde 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.

O presente estudo possibilitou o avanço da pesquisa sobre sustentabilidade em cooperativas. Os estudos 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 et al. (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.

Entretanto, como limitação do estudo, é necessário destacar o porte da cooperativa onde ocorreu a pesquisa. A Sicredi União PR/SP é uma das três maiores cooperativas do Brasil, assim as contribuições deste estudo podem não corresponder com a realidade de cooperativas de crédito de médio ou pequeno porte.

REFERÊNCIAS

ALIANÇA INTERNACIONAL COOPERATIVA. Plano de Ação para uma Década Cooperativa. Centre for Mutual and Employee-owned Business. University of Oxford, 2013.

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.

BIALOSKORSKI, S. Economia e gestão de organizações cooperativas. São Paulo: Atlas, 2012.

CEPINSKIS, J.; ŽIRGUTIS, V.; ŽIRGUTIENĖ, S. Financial Cooperatives as Drivers for Sustainable Development in the Knowledge Economy. *Environmental Research, Engineering and Management*, v. 66, n. 4, p. 38-50, 2013.

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, A. et al. Co-operatives and Sustainability: An investigation into the relationship. International Co-operative Alliance, 2013.

DYLLICK, T.; MUFF, K. “Clarifying the meaning of sustainable business: introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability”, *Organization and Environment*, V. 29 N. 2, p. 156-174, 2016.

ESTY, D. C; SIMMONS, P. J. *The Green to Gold Business Playbook: how to implement sustainability practices for bottom-line results in every business function*. New Jersey: Wiley, 2011.

FLICK, Uwe. *Introdução à pesquisa qualitativa - 3ª edição*. Porto alegre: Artmed Editora, 2009.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa – 5 ed*. São Paulo: Atlas, 2010.

GLADWIN, T. N.; KENNELLY, J. J.; KRAUSE, T.-S. 'Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research', *Academy of Management Review*. V. 20, N.4, p. 874-907, 1995.

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.

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE. Guidance Notes to the Co-operative Principles. International Co-operative Alliance. 2015.

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.

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

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

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.

TCACIUC, C.; HACINA, L.; ALEXANDRIN, G. Study on Corporate Social Responsibility of Cooperative Enterprises in the Republic of Moldova. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, v. 15, n. 1, p. 218A, 2012.

UNITED NATIONS GENERAL ASSEMBLY. Draft Outcome Document of the United Nations Summit for the Adoption of the Post-2015 Development Agenda, 2015.

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

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy. *Organization Studies*, V.27, N. 5, p. 613–34, 2006.

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

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